إدارة العمل الإسلامي

الادارة التي لا تعرف الهزيمة

لان العمل الاسلامي يغوص إلى أعماق الفطرة
الانسانية ويرتفع إلى
أعلى مراتب الغايات.
ويتسع ليشمل جميع أبعاد الحياة.
وفوق كل ذلك هوعمل
عبادي ينبع من أوامر الله.

فلن تكون إدارته إلا إسلامية.



السيد عباس نورالدين

بسم الله الرحمن الرحيم

ادارة العمل الإسلامي

السيد عباس كاظم نور الدين

مركز بقية الله الاعظم (ع)
للدراسات والنشر
الطبعة الثانية ١٩٩٩م



الكتاب : إدارة العمل الاسلامي

الكاتب : السيد عباس نورالدين

الناشـر : مركز بقية الله الاعظم (ع)

الطبعـة : الثانية ـ بحلة جديدة

بيروت ـ ١٩٩٩م

الأولى ١٩٩٥م



محتويات الكتاب

المسؤوليات الاساسية في ادارة العمل الاسلامي 49

التخطيط 65

الرقابة 189

باسمه تعالى

لماذا «ادارة العمل الاسلامي»؟

لان العمل الاسلامي يغوص إلى أعماق الفطرة الانسانية

ويرتفع إلى أعلى مراتب الغايات.

ويتسع ليشمل جميع أبعاد الحياة.

وفوق كل ذلك هو عمل عبادي ينبع من أوامر الله

فلن تكون إدارته إلا إسلامية.

إلى أخي الذي لحق سريعاً

وقد كنا على موعد معاً على هذا الكتاب..

إلى صاحب الروح العذبة والخلق الرفيع.

استاذ العقيدة والفكر

الفقيد السعيد الشيخ شوقي محي الدين



إلى القارئ الكريم

سيبدو هذا الكتاب للذين لم ينغمسوا في العمل الاسلامي مجرد عنوان جديد من الثقافة المترفة، وسوف يظهر للذين شرعوا مؤخرا بالمشاركة في النشاطات الاسلامية ككتاب عميق متخصص يصعب فهمه، وأولئك الذين يعانون أو قد عانوا كثيراً في إدارة المهام والمسؤوليات الجهادية فانهم سيرونه ملجأ لهم أو تعبيراً عن همومهم أو ما يجول في خواطرهم. اما الذين كُتب لهم النجاح الكبير والتوفيق الواسع فانهم سيجدون في مواضيعه تبويباً نظرياً للكثير مما يقومون به، ونحن نسأل الله تعالى أن يكون لعين ولي الامر قرة ولنفسه سروراً وللقادة برنامجاً تدريبياً.

فمن خلال التجارب المزدحمة في حياتنا العملية وخصوصاً في ادارة الاعمال الاسلامية نلاحظ سبب هذا الاختلاف في مستوى التفاعل مع الافكار الادارية أو عملية الاصلاح التنظيمي الذي يسير بخطىً وئيدة في مجتمع لا ينسجم بتركيبته الثقافية النفسية مع روح التطور والتغيير.

ورغم ان العديد - إن لم نقل «كل» - من المبادىء الادارية أصبحت في عصرنا الحاضر من البديهيات أو المسلمات في الحياة الحديثة، فانها تغدو في أذهان الكثيرين سحراً جديداً أو أمراً طارئاً أو شيئاً فريداً. ومن هنا تصطدم عملية التغيير الاداري بأمور خارج اطار التخصص أو مجالات العمل.. إنها تركيبة اجتماعية، هي إرث لمئات السنين من التغرب عن الثقافة الاصيلة لدين الاسلام وحاكميته العادلة.

وهذا الكتاب لن يدّعي انه يستأثر بعملية التغيير، ولكنه محاولة في هذا الطريق. وهو تأريخ علمي لواحدة من أعظم التجارب لأهم تيار اسلامي في عصرنا الحالي، حيث جاء مثقلاً بمشاهدات ميدانية ربما سيستفيد منها من يتمكن ان يقرأ التاريخ بسننه لا بجزئياته التي تزول بطي صفحاته.

ولكي تعم الفائدة أدرجنا مباحث الكتاب بطريقة يستفيد منها القارىء المهتم والمدّرب القدير، فجاءت مرتّبة عبر دروس تطبيقية مزدانة بنصوص للمطالعة والبحث.

عباس نورالدين



المعرفة الادارية والتدريب الاداري

إن الحديث عن أهمية المعارف الادارية ودورها في عملية التغيير الاجتماعي الذي ينهض به الخط الاسلامي الاصيل أصبح ـ وبحمد الله ـ عند فئات واسعة من العاملين والمهتمين مطلباً أساسياً في غمرة التحديات الكبرى.

ويوماً بعد يوم تتأكد الحقيقة القائلة بأن البقاء والثبات في الخطوط الامامية لهذه الامة يتطلب وجود الافراد المتقدمين في كافة الحقول والمجالات. فالعدو الذي يستخدم كل ما لديه من عدة وعتاد، ويستفيد من قرون الخبرة والمعرفة لا يمكن ان يواجَه إلا بكفاءات عالية؛ تلك هي سنة الله في الأرض.

وصحيح ان المقارنة مع القدرات المادية أو العلمية البحتة هي عين الفشل، حيث تمثل أولى انتصارات العدو المستكبر، ولكن النظر إلى هذه القدرات ودراستها والاستفادة منها يعد واجباً إلهياً.

فالصراع في جوهره يدور بين الحق والباطل، بين عالم الغيب وعالم المادة، بين العقيدة الالهية والتيارات المنحرفة. ولذلك فإن عدم ايمان العاملين بالحقائق الغيبية الالهية النابعة من عمق العقيدة الاسلامية يعتبر هزيمة نكراء لهم، وان استمروا على جبهات القتال الظاهري.

من هنا يمكن ان يطرح هذا البحث الفكري ويدخل بشكل طبيعي في قنوات بناء الشخصية الاسلامية الواقعية.

موقع المعرفة الادارية

لقد أُهمل الحديث عن بناء الشخصية الادارية طويلاً، وحان الوقت للاعتراف بالخطأ. وقد لعبت مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والخارجية على تهميشه، وزاد الطين بلة ان هذا العلم جاء اليوم من عالم الغرب. ولكن وبالرجوع إلى التعاليم الأصيلة لدين الاسلام نعلم ان المعارف الادارية تقع ضمن الأولويات التي ينبغي ان يهتم العاملون بها.

كيف لا، وبناء حكومة الاسلام والمجتمع الالهي يعد أهم عمل على الاطلاق. وهل يمكن بناء مثل هذه الحكومة في عصرنا الحالي دون الاعتماد على القواعد الادارية الدقيقة والشاملة؟!

كيف لا، وجهاد المستكبرين والطواغيت والمجرمين الجاثمين على صدر الأمة الاسلامية يعد أوجب الواجبات الشرعية. وهل يمكن الخروج على هؤلاء بدون التنظيم المؤكد والتخطيط العميق؟!

كيف لا، ومواجهة المخططات والبرامج الشيطانية لأعداء الله يعتبر أصلاً ثابتاً في شريعة الاسلام. وهل بالامكان أن نقف أمام هذه البرامج الخبيثة التي تستفيد من جميع الثروات والطاقات دون الاعتماد على الطاقات المبدعة والكفوءة.

إن من لا يرى أهمية للمعارف الادارية لا يخرج عن إثنين: إمّا الجهل وإمّا العمالة للمستكبرين. وكلاهما سبب بلائنا.

الذي لا يعيش عمق المسؤولية في مواجهة اعداء الاسلام لا يُتوقع منه أن يدرك حساسية هذا الموضوع وخطورته. ولذلك تنحصر المهمة بالعاملين الذين يقودون طاقات الأمة في ساحات المواجهة.

الأمل معقود على الذين يحملون همّ بناء دولة الاسلام على الأرض في انهم سيجعلون المعارف الادارية والتنمية الادارية جزءاً أساسياً من برامجهم العملية.

وكما سنبين لاحقاً، فإن المعرفة الادارية الواعية واكتساب مهاراتها يعتبران من عوامل الأخذ بالقوة التي أمر الله سبحانه بها:

﴿وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة...﴾

من المناسب ان نلفت النظر إلى الفارق بين المعارف الادارية والمهارات. ففي معظم الاحيان تهمل المهارات الادارية على حساب المعارف، وتكون النتيجة عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة. ورغم أهمية المعرفة وضرورتها، إلا ان عدم تطبيقها كما هي عليه يبقيها حبراً على ورق.

فاللازم ان نقرن المعرفة بالتطبيق، وذلك من خلال اكتشاف المهارات الضرورية التي تجعل المعرفة سارية في تفاصيل أعمالنا. وقد شاهدنا العديد من الافراد الذين كانوا يؤمنون ويعتقدون بضرورة التخطيط الدقيق والعلمي، وعند الاطلاع على نهجهم العملي لا نجد إلا الأساليب المزاجية والاستنسابية.

ان نسبة الذين يشعرون بقوة شخصيتهم الادارية من بين خريجي المعاهد الادارية لا تتجاوز الخمسة في المئة. وسبب ذلك يعود إلى افتقاد البرامج العلمية للبرامج التطبيقية. ولهذا يكتشف الباقون مدى الهوة الواسعة بين النظرية والتطبيق عند اللحظات الاولى التي يطلب منهم ممارسة مهامهم.

وانطلاقاً من هذا النقص يبدي المدراء المهتمون استعداداً مستمراً لضرورة تنمية مهاراتهم الادارية إلى جانب المعارف اللازمة.

وهذا الكتاب هو محاولة وسعي آخر لأجل تحقيق هذا المطلب، حيث دُمجت العناصر العلمية والتطبيقية بطريقة تُقدَّم الادارة الحديثة فيه كحل لجميع المسائل المتعلقة.

ويبقى أن نشير إلى نقطة مهمة وهي ان من علامات الاستفادة الصحيحة من المعارف الادارية شعور المدير - في أي رتبة كان - بأنه لا معنى لكلمة الفشل والتوقف. فهو يحلل جميل العوائق التي تواجهه بطريقة علمية ويحدد حجمها وأسبابها ليرسم مجدداً خطط الاستمرار.

وباختصار شديد، ان الادارة الاسلامية تعطي صاحبها روح السعي الدائم الذي لا يتوقف أبداً.

مفاهيم اساسية
حول إدارة العمل الاسلامي



أهمية الادارة في العمل الاسلامي

المسألة الاولى التي تبرز في واقعنا الاسلامي عندما تطرح قضية الادارة بمفهومها الواسع هي ما يرتبط بالعلاقة بين عالم الغيب وعالم الدنيا. هذه العلاقة التي يراها البعض علاقة النقيض ويتعامل معها آخرون من موقع الخلط بين الحدود، ويسقط عندها من يسقط عندما تشتد ابتلاءات العمل، أي عندما تخرج النظرية إلى حيز التطبيق.

ونحن إذا استطعنا ان نحل هذه الاشكالية بصورة تامة أمكن ان نسد الطريق امام تزايد تأثيراتها السلبية، والتي تؤدي إلى الاحباط أو الملل في أغلب الاحيان.

وتعتبر هذه الصفحات محاولة جادة في هذا المجال.

فالادارة التي يمارسها البشر أينما وجدوا ترتبط بالابعاد الانسانية شئنا أم أبينا، ولذلك فهي فعل إرادة يمتزج بالفنون الانسانية والاهواء والعادات والطبائع وغيرها.

وقد تصور البعض ان الادارة علم إنساني صلتُه بالعلوم الطبيعية - كالفيزياء والرياضيات - أوثق من صلته بالعلوم الانسانية - كالاجتماع وعلم النفس، وبالتالي فلا علاقة بين قوانين الادارة وقوانين الغيب. ويقوى هذا التوجه عند الذين يرون الادارة علماً طبيعياً بحتاً كالعلوم الهندسية التي تشير إلى مجموعة من القوانين الثابتة تضمن لمن يطبقها حسن العاقبة والنجاح في العمل.

وأولئك الذين ينظرون إلى الاسلام كدين سماوي بحت ربما اعتقدوا من خلال تجاربهم المهمة أن لا حاجة للادارة بمحتواها

الواسع الذي يشمل كل مجالات العمل. وذلك بعدما شاهدوا بأم العين كيف وصلت أدق الخطط وأكثر الاعمال تنظيماً إلى الفشل أو عدم التوفيق في عشرات المحطات هنا وهناك. *فإن من يسلّم أمره إلى الله ويتوكل عليه في كل شيء، فإن الله سيوفقه حتى ولو لم يتخذ كافة التدابير الادارية المطلوبة!!*

وباختصار، يمكن ان نصنف هؤلاء تحت عنوان التفريط والافراط في فهم وممارسة الادارة.

الفئة الاولى تعزل الادارة علمياً أو عملياً عن التعاليم الاسلامية والسلوكيات المعنوية، وتنحو منحى إدارياً خاصاً.

والفئة الثانية لا ترى ضرورة للتعرف على الادارة أو تطبيق مبادئها والاستفادة من مهاراتها لان ذلك نوع من الاعتداد بالنفس وترك الاعتماد على الله وتوحيده.

والفئة الاولى لما اعتبرت ان الادارة وليدة التجارب الانسانية والعلوم الآلية، عزلت جميع مبادئها عن الارتباط بالغيب في العلم أو العمل. ورغم ان البعض من هؤلاء يزينون صفحات كتبهم أو أقوالهم ببعض الآيات القرآنية والروايات الشريفة، إلا انهم لا يرون للاسلام في بعده الاجتهادي أي دور في هذا المجال.

اما الفئة الثانية فيبدو أن نصيبهم من العمل الاسلامي محدود جداً إذا اردنا أن نفسر بقاءهم على هذا الرأي، أو ان ما يقومون به من أعمال يجري بطريقة عشوائية، وعندما يكون الحساب أو التقييم منعدماً فإنهم يتصورون ان كل شيء يجري على ما يرام.

نعم، المدير الذي لا يؤمن بالادارة، أي لا يستخدم مبادئها وطرقها، قد يكون بقاءه مستمداً من الفساد الاداري العام، أو غياب الرقابة. ولانه يمتلك شبكة واسعة من العلاقات، ولديه مجموعة من العاملين المجدين الذين يتولون جميع الاعمال، فانه يصرح قائلاً: «لا حاجة للادارة، المهم التوكل على الله، الادارة لا تنفع في واقعنا الحالي...».

ولكننا بمجرد أن نلقي نظرة سريعة على حياة الرسول وأهل

بيته(ص) التي كانت عبارة عن كمال الانقطاع إلى الله، وترك ما سواه نجد ذلك التدبير الرائع والادارة الدقيقة في كل مجالاتها. فهم في عين بلوغهم أعلى مراتب التوحيد والتجريد، اشتغلوا بأدق تفاصيل الامور وشؤون الحياة ظاهرة وباطنة.

إن مداراة الناس التي هي جزء من الادارة تعتبر في الروايات وعلى لسان أهل بيت العصمة (ع) علامة على الايمان. وكلما ازداد المرء ايماناً ازداد مداراة للناس.

اما حسن التدبير في المعاش فهو علامة على العقل.

والواقع، ان مثل تلك التصورات المفرطة أو المفرّطة انما نشأت بسبب ابتعاد المسلمين عن دينهم الذي يقوم على اساس نظام الحقوق. هذه الحقوق التي تشمل جميع شؤون الحياة وأبعادها. والمسلم الحق هو الذي يراعي هذه الحقوق على أساس الالتزام والطاعة المطلقة لله.

فالايمان بالله ووحدانيته يستلزم الطاعة والتسليم التام لارادته بحيث لا يكون في نفس المطيع أو فعله أي شيء سوى ارادة الله. وعندما نريد ان نكون مسلمين لله فهذا يعني ان نرجع إليه في كل الاشياء. وهنا تأتي قضية الادارة التي يجب ان تنبع في العلم والعمل من ارادة الله وتعاليمه.

وهذا الغرب الذي رفع من شأن الادارة حتى أقام عليها صرح مدنيته، وقضى على الكثير من اشكال الادارة الدكتاتورية الاستبدادية المستفحلة في عالمنا، ـ ليس لاجل الحرية والمساواة كما يدّعون، بل لاجل المزيد من الكسب والنجاح ـ قد احرز على أثر ذلك تفوقاً تقنياً وعسكرياً واداءً سياسياً كبيراً.

وبمعزل عن أسباب تراجع المسلمين وهزائمهم المتكررة أمام الغرب المستكبر، إلا ان مواجهته التي تستلزم الاخذ بكل أسباب القوة تتطلب تأسيس نظام اداري قوي وتراث نفسي ومسلكي جدي على هذا الاساس.

ان جميع المقاومين المخلصين لا يختلفون فيما بينهم على ان المواجهة الكبرى مع الغرب وأدواته تتطلب - شئنا أم أبينا - مؤسسات حضارية ذات وجهة عالمية.

فالنهضة الاعلامية والمواجهة في الحقول التبليغية تستدعي عاجلاً أم آجلاً امتلاك شبكة اعلامية عالمية. مع ما يعني ذلك من معرفة الشعوب ولغاتها وكثرة عدد الاختصاصيين والتخطيط البعيد المدى و... ولا يمكن ان نصل إلى هذا العمل إلا بوجود معاهد ودراسات مستمرة وذات أبعاد واسعة، وهكذا ينجر الامر إلى آلاف المسائل التي لا يمكن تحقيقها إلا على ضوء النهضة الادارية والتقدم فيها.

ولا يجوز هنا أن نخلط ما بين الفكرة الاصيلة التي تؤمن بسلاح الشعب وقدرته على مواجهة كل أشكال المؤامرات، والفكرة التي نتحدث عنها (ضرورة الادارة الاستراتيجية الدقيقة). وقد يتوهم البعض ان نهضة الامة يمكن ان تحدث من جراء مجموعة من العوامل الانفعالية والهزات الاجتماعية. إن مثل هذه النهضات، إذا حدثت، لن تقوى على البقاء وصيانة الدين الحنيف الذي يحمل أرفع وأعلى مقامات الحضارة والمدنية وأقدسها.

إن تطوير المؤسسات الاسلامية على المستوى الاداري يقلل إلى حد كبير من الاهدار والخسائر التي تعيق التقدم، ويفتح امام العاملين مجالات واسعة لنشر الاسلام وتعاليمه التي تحيي الشعوب والامم

وليس النصر أو النجاح إلا نعمة إلهية تعطى لمن يستحقها ممن سار في انجاز المقدمات امتثالاً لأمر الله تعالى **﴿وما النصر إلا من عند الله﴾**.



دور الادارة في تحقيق النصر

إن تحقق النصر والغلبة على أعداء الله، وبسط اليد وانتشار حكومة الصالحين، كل هذا يعتبر قرة عين العاملين في سبيل الله.

فما هي أهمية الادارة ودورها في الوصول إلى هذه الغاية العظيمة؟

لاجل امتلاك التصور الصحيح والكامل عن هذه القضية الحساسة والتي تؤثر بشكل كبير في حركة العاملين، ينبغي ان نتعرف على النقاط التالية:

أولاً: النصر في الرؤية الاسلامية

للنصر والفلاح بعدان مختلفان. فالبعد الاول يرتبط بالجانب الفردي وهو الذي يشار إليه في الكتاب الشريف: **﴿قد أفلح من زكاها﴾**، ويعتبر غاية الآمال وأساس الحساب. والبعد الثاني هو البعد الاجتماعي الذي يندرج تحت باب حكومة الصالحين واقامة الحكم الالهي.

وفي المدرسة الالهية يعتبر النصر الفردي مطلباً أساسياً ونهائياً. وذلك بان يصل الانسان إلى رضوان الله وجنته وينجو من عقابه وناره. وهذا النصر لا يتحقق إلا في ظل طاعة الله والتسليم لاوامره وترك معصيته. ويجب على كل انسان ان يسعى إلى هذا النصر، وإلا فإن خسارته ستكون وبالاً عظيماً لا يمكن ان تعوّض بعد الممات. قال الله تعالى:

﴿والعصر ❖ ان الانسان لفي خسر ❖ إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات ❖ وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر﴾.

فالانسان خاسر إذا تُرك وشأنه، أو بتعبير أفضل إذا أهمل وتخلف عن الالتحاق بركب المؤمنين والصالحين.

اما النصر الاجتماعي الذي هو موضوع بحثنا فله شأن آخر، وينبغي أن نحيط بمجموعة من السنن الاجتماعية المتداخلة لاجل فهمه جيداً.

ثانياً: النصر الاجتماعي ليس غاية

رغم ان جميع الانبياء عليهم السلام كانوا مكلّفين باقامة حكم الله على الارض (وهو الوجه الآخر للنصر) والقضاء على قطّاع طريق الهداية (أي الطواغيت)، ورغم انهم عَملوا وبذلوا أعظم التضحيات في سبيل ذلك، إلا انهم لم يجعلوه هدفاً نهائياً لبعثتهم.

فالانبياء مكلفون بهداية البشر، والحكومة الالهية أعظم وسيلة لاستمرار الهداية ودفع الموانع. ولكنها ليست الوسيلة الوحيدة، بحيث يقال ان تحقق الهداية موقوف عليها. فإن للهدى طريقاً واضحاً يمر عبر العقل والوجدان السليم والاذعان للحقيقة. وكذلك، فإن البعد عن الضلالة وترك الذنوب والمعاصي لا يمكن ان يحصل فقط من خلال وجود حكومة قوية ذات سلطات تنفيذية فعالة. فإن أكثر الذنوب لا يعلمها إلا الله.

فالسعي لاقامة حكم الله هو عنوان التكليف وليس النصر، وإلا لكان التكليف بما لا يطاق. فإن العديد من الانبياء والأئمة عليهم السلام لم يوفقوا لاقامة الحكومة الالهية العادلة، ومع ذلك فقد رحلوا عن هذه الدنيا راضين مرضيين وقد أدوا ما عليهم.

ولو كان النصر الظاهري (كالقضاء على الاعداء في معارك القتال) هو الذي كلفنا به الله، لكان الامام الحسين عليه السلام مقصّراً، وقد قدم أعظم التضحيات!

ان سيد الشهداء (ع) قد انتصر حين أدّى ما عليه: شاء الله أن يراني قتيلاً... وان أمير المؤمنين قد فاز فوزاً عظيماً رغم انه لم يوفق للقضاء على معاوية وحزبه الظالمين: فزت ورب الكعبة.

إن الحكومة الالهية تمثل أفضل ساحة لانتشار نور الهداية.

أما تحقق الهداية بحد ذاته فهو موقوف على الناس المستقبلين لها بالدرجة الاولى.

ماهي العوامل التي تؤدي إلى تحقيق النصر الاجتماعي؟

لا شك ان القيادة الرسالية المتصلة بخط الله ونهجه تمثل عاملاً أساسياً في حصول النصر ووصول المؤمنين إليه.

وينبغي الالتفات إلى مسألة في غاية الاهمية، وهي ان هذه المعادلة تختلف بشكل جذري عن المعادلة التي تجري في الاوضاع المادية البحتة.

فإذا كان الصراع يدور بين قوتين ماديتين كافرتين، فإن المعادلة هنا ستكون أشبه بالمعادلات الفيزيائية المتعلقة بتصادم الاجسام.

أي أن القوة الاكبر حجماً، والتي تستخدم المؤثرات المادية بشكل أفضل ستغلب حتماً. ونحن هنا لا ندعي الاحاطة التامة بجميع أبعاد هذه السنة الالهية، لان تشبيه صراع البشر فيما بينهم بتصادم الاجسام تشبيه ناقص حيث تلعب فيه (صراع البشر) مجموعة كبيرة جداً من العوامل. ولكن ما دامت في حدود الدنيا والحسيات فإن القاعدة ستجري بأمر الله على أساس الحكمة.

أما عندما يأخذ الصراع شكلاً غيبياً، حيث تستخدم طائفة فيه عناصر القوى الغيبية من خلال الايمان والتقوى، فإن سلسلة أخرى من المعادلات الكونية ستأخذ مجالها في التأثير والحركة.

فالنصر الاجتماعي حتمي لصالح المؤمنين عند اجتماع العناصر التالية:

١ . القيادة الالهية الكفوءة.

٢ . الجماعة الصالحة والكافية.

اما القيادة الالهية فهي التي تنطلق من شريعة الله وأوامره نحو الاهداف الالهية، حيث تجعل رضا الله وهداية الناس مطلباً نهائياً

لها من وراء النصر والغلبة. وهي تصبغ روح تحركها بالصبغة الالهية دون إعمال الهوى كما قال علي عليه السلام:

«لا يقوم بأمر الله إلا من لا يصانع ولا يضارع ولا يتبع المطامع».

واما الجماعة الصالحة والكافية، فإنها التي تلتزم بأوامر القيادة الالهيـة وتحـفظ حـدود الله في الغـيب وتنصـح للوالي وتكفي لادارة الحكومة والقيام بمهامها.

إن هذه الجماعة تكون في العادة ممثلاً طبيعياً لوضع الامة. فإن الامة الصالحة، وان خالجها الكثير من الضعف والنقص هي التي تنتج مثل هذه الجماعة الصالحة ولا يكون غير ذلك.

فنحن هنا أمام أربع حالات لا خامس لها:

١ . وجود حاكم صالح ورعية صالحة.

٢ . وجود حاكم صالح ورعية فاسدة.

٣ . وجود حاكم فاسد ورعية فاسدة.

٤ . وجود حاكم فاسد ورعية صالحة.

وفي السنن الالهيـة يستـحيل عـدم تحقق النصـر في الحـالتين: الاولى والرابعة، كما انه لا معنى للنصر الالهي في الحالة الثالثة، أما الحالة الثانية فإن النصر فيها، بمعنى اقامة حكومة الله سيكون أشبه بفرض الايمان بالقوة، وهذا ما لا تقوم عليه حكمة الله وتدبيره لعباده.

١ ▪ ففي الحالة الاولى تجري السنن الالهية بشكل فعّال:

﴿ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلا﴾.

ويستحيل ان تهزم أمة صالحة وعلى رأسها قيادة صالحة مهما امتلك أعداؤها من قوى وأسلحة وتخطيط وبرامج. لماذا؟

لان قوتها عندئذ ستكون قوة الله:

﴿إن القوة لله جميعا﴾ (البقرة/١٦٥).

وجنودها سيكونون جنود السماوات التي لا تُغلب:

﴿ولله جنود السماوات والارض﴾ (الفتح/٤).

٤ ـ أما في الحالة الرابعة، فإن هذا الوضع لا يمكن ان يستمر طويلاً. بل هو في السنن الكونية قسر لا يدوم. ولا يمكن أن نجد حاكماً فاسداً تربع على عرش حكومة الصالحين. لأن القاعدة الالهية تقول:

«كما تكونوا يولّى عليكم».

وهذه القاعدة تجري هنا بشكل واضح.

فينقلب الوضع عندئذ إلى الحالة الاولى، ليتحقق النصر على هذا الاساس سريعاً.

٢ ـ أما الحالة الثانية، فإننا نستطيع أن نأخذ حياة أمير المؤمنين عليه السلام وحياة باقي الأئمة عليهم السلام كمثال واضح عليها.

فالهداية لا يمكن ان تنتشر بالقوة، وإلا لأعمل أمير المؤمنين قوته وأجرى قدرة الله لاجبار الناس على الطاعة. ولكن عندئذ ستنتفي الحكمة من خلق البشر ويتحول الايمان إلى غريزة حيوانية ولتبدل الكون إلى غير هذا النظام الاحسن الذي أبدعه خالق كل شيء.

ان قبول الناس ومبايعتهم للحاكم الصالح شرط أساسي لارساء دعائم الحكومة الاسلامية. فهنا تجري القاعدة الإلهية:

﴿لا اكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي﴾ (البقرة / ٢٥٦).

وعندما يرفض المجتمع دين الله، ويسدّ جميع طرق الهداية تجري القاعدة الالهية:

﴿فدعا ربه إني مغلوب فانتصر ❖ ففتحنا أبواب السماء بماء منهمر﴾.

ويهلك الله القوم المفسدين الذين لم يعد بالامكان هدايتهم، ولإهلاكهم فصول. ولكن بحكم القاعدة الربانية:

﴿يريدون ليطفئوا نور الله بأفواههم والله متم نوره ولو كره الكافرون﴾ (الصف/ ٨).

والقاعدة الالهية:

﴿ليظهره على الدين كله ولو كره المشركون﴾ (التوبة / ٣٣).

فإن الاسلام ينبغي ان يبقى سارياً في عوالم الوجود. ولأنه لا بد له من حَمَلة، تجري القاعدة الالهية الاخرى:

﴿وان تتولوا يستبدل قوماً غيركم ثم لا يكونوا أمثالكم﴾

(محمد/ ٣٨).

فأهل البيت عليهم السلام هم حفظة الاسلام ومعدنه ومستودعه. واذا كان لا بد من انتشار الاسلام وظهوره على كل الاديان والمدارس الفكرية، فإن القاعدة الجماهيرية الكافية لاقامة الحكم الالهي شرط أساسي ولو مع طول الزمان.

القيادة الالهية والجماعة الصالحة غير الكافية

وهنا ينبثق عن الحالة الثانية حالة مميزة، لعلها هي السمة البارزة لعالم اليوم في معظم أقطار الدنيا، وبالتحديد في لبنان.

فعندما تتوفر القيادة الالهية ويجتمع حولها جماعة صالحة غير كافية لادارة الحكم ماذا يمكن ان يحصل؟

١ . حلول الهزيمة النكراء بهم.

٢ . حلول الهزيمة الظاهرية والنصر الحقيقي لهم.

٣ . تحقق النصر الاجتماعي لهم.

فأما الاحتمال الاول فهو لا يحدث إلا اذا تخلف هؤلاء عن الخط الايماني الذي ساروا عليه. كما حدث في بعض الحركات والثورات هنا وهناك.

أي ان الهزيمة النكراء بمعنى الذل والمهانة لا تحل إلا بالذين يتركون الجهاد رغبة عنه ويساومون على دين الله وشريعته.

وأما الاحتمال الثاني فهو وارد وخصوصاً إذا لم تقبل الامة مبايعة هؤلاء ودعمهم. او اذا كان النصر سيجلب عليهم ويلات أكبر ويوقعهم في العجب والغرور، والله يحبهم ويريد هدايتهم فعلم ان هدايتهم وكمالهم لا يحصلان إلا بالهزيمة الظاهرية.

فهؤلاء قد فازوا إذ قتلوا وهُزِموا في معركة الظاهر ولكنهم نالوا عند الله أجراً عظيماً.

واذا كان الله يريد لهذا الدين العلو، وكانت هذه الجماعة صالحة لحمل هذا الدين، فإن الله يؤيدها بالمزيد من الصالحين حيث يتحقق النصاب المطلوب لادارة الحكم ويصبح النصر حتمياً هنا.

ويستفاد من هذه السنّة عدة أمور، هي:

إن اطالة أمد المعركة بين هذه الجماعة وجماعة الباطل يعود بالدرجة الاولى إلى النقص الموجود فيها، سواء على مستوى الكم أو النوع. فعندما يتباطأ الناس عن مبايعتها يطول أمد الصراع وسفك الدماء والثورة. وبقدر ما تسارع الامة إلى الالتفاف حولها يقترب النصر الاجتماعي. وكذلك فإن عدم وصول افرادها أو أكثرهم إلى مستوى ايماني مقبول عند الله، مع محبة الله لهم، يجعل من الضروري جريان سنّة الله في التربية غير المباشرة. وذلك بالمزيد من سفك الدماء والخسائر. فهنا تُعتبر الخسائر الظاهرية التي تحل بالجماعة الصالحة عاملاً غيبياً ـ أدركناه بوضوح في ساحتنا ـ لتربية النفوس وايقاظها وتكاملها.

وبقدر ما تستقبل هذه التربية وتتفاعل معها تكون مسألة اقتراب النصر.

فأين موقع الادارة من كل هذا؟

مما ذكر، يُعلم ان الجماعة والقيادة الكفوءة هي التي تمتلك مؤهلات ايمانية وادارية تمكنها من القيام بعبء التكليف في ادارة الحكومة الاسلامية.

فإذا فُقد أحد هذين العاملين لم تبق الكفاءة. وعندئذ يتوقع كل شر. وصحيح اننا لا نساوي بين شرط الايمان بكل اركانه وشرط الادارة، لان بينهما عموم وخصوص مطلق، والادارة تنبع من الايمان، ولكنه الايمان الكامل الذي يخلق الادارة القوية.

فالمؤمن الضعيف لا يصلح لادارة شؤون الناس. واذا نصّب لذلك

فإن فساده سيكون أكثر من صلاحه. وعندما عرض أحد أصحاب النبي (ص) عليه ان يوليه على بعض الامور، قال له النبي (ص): «انك رجل ضعيف، وانها امانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة».

ان حكومة الكافرين قد تكون مع النظام أفضل من حكومة الصالحين بالفوضى. كما قال الامام علي عليه السلام:

«وانه لا بد للناس من أمير برٍ أو فاجر».

وعندما يأتي الحديث عن الحياة الاجتماعية فإن الحديث عن النظام والادارة يكون ملازما له والا لانتفت الحياة الاجتماعية وزالت.

وهكذا نستنتج ان حسن الادارة شرط أساسي من شروط النصر الاجتماعي ودوام الحكومة الالهية.

وقد عرفنا مما مرّ هذه الامور:

١ . النصر وسيلة وليس هدفاً.

٢ . النصر وسيلة للهداية، والسعي إليه تكليف إلهي.

٣ . السعي إلى النصر يعني العمل بمقدماته.

٤ . أهم مقدمات النصر: الايمان وصلاح القيادة والرعية.

٥ . ولتحقق النصر ينبغي توفر شرط الادارة الصحيحة.

خصائص ومميزات الادارة الاسلامية

ان أول ميزة من مميزات الادارة الاسلامية تكمن في نظرتها إلى العالم والوجود. فالوجود ليس منحصراً بالعالم المادي والابعاد الحسية، بل يتضمن جانباً مجرداً يشكل المرتبة العليا فيه. وبتعبير آخر، لان الادارة الاسلامية تنبع من الرؤية الكونية الاسلامية، فهي ترى ان الهوية الحقيقية لكل الوجود هي الله تعالى الذي لا تدركه الابصار. وان الانسان بأصل خلقته وعمق ميوله نفخة إلهية. ولهذا فإنها تربط المدير قبل أي شيء بهويته الحقيقية عبر أصل خلقته (الفطرة).

ولمعرفة المزيد حول هذا الموضوع أحيل القارىء العزيز إلى بحثنا

حـول تصنيف المدراء (ص 53). ومن اللافت هنا ان التـوجـهـات الغربية الحديثة في مجال الادارة أخذت تندفع باتجاه ما يسمونه «الادارة على أساس المصادر الانسانية». ورغم انهم لن يعرفوا ما هي هذه المصادر الانسانية (لاقتصار تفكيرهم على المحسوسات) فهم في دعوة مستمرة إلى تبني هذا النوع بشكل متزايد.

فالادارة الاسلامية تغرس في أصولها شجرة الايمان بالغيب [illegible]

وتختلف الادارة الاسلامية عن غيرها في الهدف الذي ترسمه لحركتها. فبما ان الادارة تشمل جميع أبعاد وجود الانسان، وبما أن للانسان أبعاداً أخرى مجردة غير البعد الحسي الجسماني، فإن هدفها يكون عندئذ في تحقيق الكمال لجميع الابعاد.

الادارة المادية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الانتاجية والرفاهية للانسان في بعده المادي. أما الادارة الاسلامية فانها لا ترى للجسد إلا دور الوسيلة والتوازن، وللروح دور التكامل اللامحدود.

وبما ان تكامل الانسان لا يحصل إلا بهداية وجوده إلى كماله الموجود عند صاحبه بالاصالة (وهو الله رب العالمين)، فإن الادارة الاسلامية هي فعل هداية قبل أي شيء.

وهكذا، تهدف الادارة إلى تحقيق اشباع حاجات الجسد على المستوى المادي من خلال حل جميع المشكلات والعوائق التي تؤدي إلى الحرمان والمرض والارهاق.

وكذلك فإن هدف الادارة الاسلامية هداية الابعاد المعنوية للانسان من خلال التعليم والارشاد وحفظ القداسة ونشر المعروف.

ولاجل تحقيق هذه الاهداف تخاض الحروب أحياناً، وتؤسس الدول وتجهّز الجيوش والمؤسسات الكبرى مما يتطلب رعاية المبادىء الادارية الناجحة.

وحيث ان عقل الانسان يعجز بمفرده عن معرفة الطريق إلى ذلك فقد بين له خالقه سبل الوصول من خلال شريعة كاملة شاملة.

فشرافة الهدف وعلوه تستلزمان شرافة الطريقة وغورها وهذه هي الشريعة التي تشمل جميع الابعاد والشؤون.

ان التأمل في نظام الحقوق الاسلامية يدلنا بوضوح على هذا المطلب. ومن خلال رعاية هذا النظام وتطبيقه تبنى الشخصية الادارية الفاعلة.

فقد تحصل ما يلي:

١. الادارة الاسلامية تنطلق من الرؤية الكونية الالهية.

٢. وهدفها ايصال الانسان إلى كماله.

٣. وهي تستخدم طريقة الشريعة لاجل ذلك.

في المقابل: الادارة الغربية

استطاع الغربيون، بكثرة عددهم وسيطرة جيوشهم أن يفرضوا على العالم نظرياتهم الادارية، وذلك للاسباب التالية:

١. غياب النظرية المقابلة عن الساحة.

٢. الضعف الديني والثقافي في المجتمعات الاسلامية.

٣. النجاح الباهر الذي حققوه على مستوى العلم والتكنولوجيا والتجارة والصناعة.

٤. وجود عشرات الابحاث والمعاهد الادارية.

٥. خوضهم في مجال علم الادارة بشكل هائل.

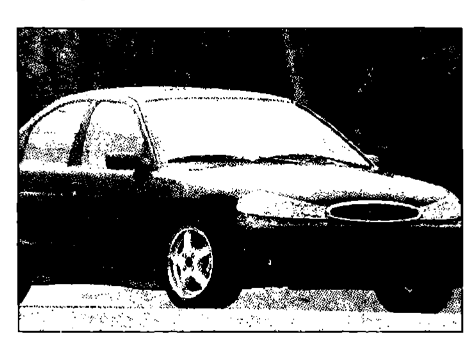
والادارة الغربية التي تنطلق من الرؤية الكونية المادية لا تؤمن بوجود بعد آخر غير البعد المادي للانسان. وعلى هذا الاساس فإن هدفها هو زيادة الانتاج وتحقيق الاشباع المادي والرفاهية.

اما ادارة الغربيين في عصرنا الحالي، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياستهم الاستكبارية التي ترى الكلاب والقطط والقرود والنمور أفضل من الشعوب السمراء والصفراء والسوداء. فالكلاب وسيلة لاشباع رغبتهم في امتلاك الطبيعة والسيطرة عليها. أما الشعب

الاسمر فهو يأكل قمحهم الموجود في بلاده، ويسيطر على نفطهم المخزون في أراضيه!!

والوسيلة التي تعتمد عليها الادارة الغربية تطورت عبر آلاف الملاحظات والتجارب الميدانية ونظريات علماء الادارة المعاصرين. أما حدودها فهي النجاح والازدهار أينما وجد. ولا قداسة لشيء إلا الانتاج.

أما ما تغص به كتبهم الادارية على مستوى العلاقات الانسانية والاعمال الخيرية فهو وسيلة حديثة لمضاعفة الانتاج. ان شركة فورد تشارك في دعم برامج «كوكب المحيط» التي تدعو إلى حماية المحيطات والبحار من التلوث وانقراض الحيوانات. ولكنها تستفيد من هذه الحملة بطريقة دعائية متطورة. وهي تعلم - بالاستفادة من الدراسات النفسية الميدانية - ان هذه وسيلة ناجحة لاجتذاب الزبائن.



فالدراسات النفسية أصبحت في خدمة الانتاج لا العكس. وهي تقدم في كل يوم أطروحات جديدة لاجل تحقيق أعلى معدلات الانتاج والكسب والازدهار الاقتصادي.

أفول الادارة الغربية

أدعو القارئ المهتم ان لا يأخذ هذا العنوان كشعار سياسي أعمى، بل ليطالع بدقة ويجول بين أحداث العقد الاخير لمعرفة ما آلت إليه المخططات الاقتصادية الغربية.

إن المشاكل التي تواجهها الادارة الغربية في المجالات الاقتصادية تزداد تعقيداً كل يوم وسوف تصل إلى طريق مسدود يهدد بانهيار مدنيتها. وبسقوط الشق الاول للادارة المادية (الاشتراكية) التي ثبت انها كانت مجرد ادعاءات جوفاء أصبح قريباً سقوط الادارة الغربية.

ان أي مسار من مسارات البشرية نحو الازدهار لا بد وأن يكلل

بشيء من النجاح ما لم يواجه مقاومة. وهكذا كان على صعيد الادارة الغربية التي انطلقت دون مقاومة تذكر وحصلت على ثروات هائلة بسنوات قليلة لتبني مدنية كبيرة في وقت كان كل العالم الآخر نائماً.

وبقراءة التاريخ نجد ان المستعمرين البريطانيين وامثالهم كانوا يفتحون البلاد والجزر البعيدة بعدد قليل جداً من الرجال. اما لصوص أمريكا القديمة فقد قتلوا ملايين الهنود الحمر الذين لم يكونوا يجيدون سوى السحر والشعوذة والقليل من فن الحرب، ومن ثم اندفع أولئك اللصوص نحو أغنى قارات العالم بالثروات الباطنية.

فالسبب الاساسي لبقاء تلك المدنية إلى يومنا هذا هو عدم وجود مقاومة حقيقية لها. فقد قدمت المدنية الغربية نظاماً شاملاً لكثير من شؤون الحياة المادية (رغم فساده) ولم يقدم المسلمون شيئاً في المقابل (ولهذا حكاية طويلة جداً).

وفي الوقت الذي نطالع كل يوم عن النهضة الاسلامية الاصيلة في عالم المسلمين يحدونا الامل بانها ستقدم هذا النظام المتفوق في قيمه الانسانية على النظام الغربي، وعندما تحدث المواجهة الوشيكة فإن الاخير سوف يتهاوى صريعاً.

فالباطل زاهق حتماً، ولزهوقه لا بد من حق مرفوع:

﴿بل نقذف بالحق على الباطل فيدمغه فاذا هو زاهق ولكم الويل مما تصفون﴾ (الانبياء / ١٨).



الادارة والعقيـدة

بما ان الادارة في الاسـلام تتـسع لتـشـمل جـمـيع الانشطة الانسـانيـة، وبما أن دائرة الوجـود الانسـاني هـي عين الربط والتـعلق بالوجـود الالهي، لذلك فإن هذه الادارة ترتبط ارتبـاطاً وثيقاً بمعرفة هذا الوجود.

ان الرؤية الكونية أو العقيدة الاسـلامية هي التي تمتلك الاجوبة الثابتة على جميع الاسئلة المصيرية. وبتعبير آخر، تهدف العقيدة إلى تعريف الانسان على جميع الحقـائق والوقـائع ليستفيد منها بأفضل صورة ممكنة.

فـاهمـال الوقـائع المؤثرة في الوجـود نقـصـان حظ وخسـران لموارد يحتاجها المدير في عمله. فكيف اذا كانت الحقيقة هي المؤثر الوحيد في حركته؟ إن الخسارة هنا لا يعوضها أي ربح!

قال أمير المؤمنين (ع): «**إلهي ماذا وجد من فقدك... بل ماذا فقد من وجدك**».

العقيـدة الالهية تثبت بالدليل القـاطع ان الله هـو المدبر الاوحد لعـوالم الوجـود، وتؤمن بانحـصـار الربوبيـة التكوينيـة بالله عـزوجل. والمدير للعمل الاسـلامي يتـحـرك على أسـاس هذا الاعـتـقـاد مـؤمناً بالتوحيد، ليتصل بالقدرة المطلقـة لرب العـالمين وتصبح ادارته ادارة إلهية:

«**ان لله عباداً إذا ارادوا اراد**».

وباختصـار، هذه العقيدة الالهية التي تعرّف الانسان على الوجود ولا تحصره بالوجود المادي، تؤسس رابطاً قوياً بين العامل في سبيل

الله والوقائع الوجودية التي يقع على رأسها الامور التالية:

١ . التوحيد: بمعنى انحصار التأثير والخير والعدل بالله، وهو مصدره.

٢ . النبوة: التي تمثل الخط المتصل من السماء إلى الارض.

٣ . الامامة: وهي خلافة الانسان الكامل لخطّ النبوة.

٤ . الحياة الآخرة: أي ان مصير جميع الموجودات إلى الله.

فعندما يتعمق الايمان بهذه الحقائق في قلب المدير تصبح حركته الادارية منبعثة من فيض الوجود المطلق، دائمة الاعتماد عليه.



الادارة والشريعة

تقوم الادارة على مجموعة كبيرة من الحقوق والواجبات التي تشمل ما ينبغي وما لا ينبغي. وتمثّل الشريعة الاسلامية بجوهرها هذا النظام الذي ينطلق من الربوبية التشريعية لله تعالى. فالاسلام يبين لنا ان مقتضى العبودية لله ان لا يكون في نفس العبد أو فعله أي استقلال مقابل المعبود. وان افعاله وحركاته وسكناته ينبغي ان تنبع من ارادة الله وأوامره. والله عزوجل أنزل الشريعة لاظهار ارادته التي تعلقت بهداية الانسان إلى كماله اللائق له:

﴿إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم﴾

فالله يأمرنا وينهانا لهدايتنا. ولا يناله من إمتثالنا لاوامره أي كمال لانه صاحب الكمال المطلق. ولان وصول الانسان إلى كماله موقوف على هداية جميع شؤونه وأبعاده، فإن الشريعة الالهية تشمل هذه الابعاد بطولها وعرضها، كما ورد عن أهل بيت العصمة والطهارة (ع):

«ما من شيء إلا ولله فيه حكم».

وعلى مستوى الادارة بمبادئها أو تفاصيلها نجد أن الاسلام حافل بالاحكام المبينة سبيل الرشد والقاطعة طريق الشك.

نعم لم تظهر معظم هذه الكنوز للاسباب التالية:

١ . انحصار الحركة الفقهية الاجتهادية بأبواب خاصة.

٢ . عزل الفقهاء الاعلام عن ممارسة الادوار الادارية في عصر الغيبة.

٣ . استحداث لغة جديدة في الادارة ومفاهيمها.

والامل معقود على المستقبل في ان يقوم الفقهاء ومن واقع الحاجة، بفتح باب الاجتهاد على الطريقة التقليدية الرائقة في مجال الادارة.

نعم، هناك دائرة فراغ واسعة في الادارة يترك الاجتهاد فيها إلى المدير. ولكن هذه الدائرة لا يمكن تحديدها إلا بمعرفة ما يحيط بها، وإلا لاتسعت بدون وازع لتطغى على المساحة الأخرى من الاحكام الشرعية.



الادارة والسلوك المعنوي

يبين لنا الاسلام بان حياتنا عبارة عن سفر ينبغي أن ينتهي إلى الله:

﴿يا أيها الانسان انك كادح إلى ربك كدحاً فملاقيه﴾.

ويستفيد أهل الله من هذه القاعدة ان هناك محطات أو مراحل يطويها الانسان في سيره لبلوغ المقصد النهائي. وإحدى تلك المراحل تتجلى فيها الادارة الصحيحة للبشر.

فالسالك يقطع أربعة اسفار، يحقق في كل سفر كمالا إلى ان يصل إلى نهاية السفر الرابع حيث ينال أرفع درجات الكمال.

اما السفر الاول: فهو السفر من الخلق إلى الحق، أي ترك الدنيا وما سوى الله وعالم الكثرة والوصول إلى التوحيد والاسماء الالهية. ويكون الترك بمعنى الانقطاع القلبي وقلع التعلق.

وفي السفر الثاني: يكون السفر في الحق، حيث يعبر السالك مراتب التوحيد ويشاهد حقائق الاسماء ويرى كل تأثير وجمال وكمال لله.

اما السفر الثالث: فهو من الحق إلى الخلق، وفيه يتعرف السالك على حقائق عوالم الغيب والشهود في ظل التربية الاسمائية ويرى كل شيء بنور الله ويتعرف على سنن الله في خلقه، وحكمته في ابداعه ويعلم ما يصلح العباد، وما يهديهم إلى سبيل الرشاد.

وفي السفر الرابع: يكون بالخلق إلى الحق في الحق، حيث يأخذ بأيدي الناس ويهديهم إلى صراط الله العزيز الحميد ويعرّفهم على صلاحهم وينبئهم باسماء الله ويعلمهم إياها.

(راجع مصباح الهداية للامام الخميني «قده»)

وعند التأمل في هذه الاسفار المعنوية التي لا بد لسالك طريق الله ان يقطعها، نجد ان السفر الثالث هو التعبير الدقيق عن الشخصية الادارية العميقة التي يريدها الاسلام.

فالادارة ـ كما ذكرنا ـ هي فعل هداية لجميع شؤون الحياة إلى الكمال والسعادة والصلاح. وفي السفر الثالث يتعرف السالك على جميع مبادىء ادارة هذه الشؤون وهدايتها.

والسلوك العرفاني ليس منعزلاً عن الحياة كما تصور البعض. بل هو مشروط بخوضها. والمدير الحقيقي الذي يمكنه القيام بمسؤولية ادارة البشر ويكون مسدداً في اختياراته هو الذي يرى بنور الله، وقد جعل الله له نوراً يمشي به في الناس.

نموذج من الادارة الالهية

والان إذا نظرنا إلى واقعة كربلاء بكل أبعادها نعلم يقيناً إنها هي التي حفظت الاسلام، وأكّدت قاعدة انتصار الدم على السيف. ولكننا اذا كنا في ذلك العصر في موقف الامام الحسين عليه السلام، هل كنا سنختار هذا التحرك مع معرفتنا التامة بكل ما سيؤول إليه؟

لقد كان الامام الحسين عليه السلام امام عدة خيارات:

١ . فإما ان يبايع يزيد ويحفظ نفسه وأهل بيته.

٢ . واما ان يلجأ إلى اليمن ويتحصن فيها.

٤ . أو ان يقاتل ويستشهد هو وأهل بيته وأصحابه.

فيقول قائل، لا شك انني لو كنت مكان الامام لما اخترت الموقف الاول لان فيه ذل ومهانة، وهو واضح. ولكن، من الذي بين لنا ان اتخاذ مثل هذا القرار يعتبر ذلاً؟

إليس الذي وقف في كربلاء صارخاً: هيهات من الذلة..

فربما كنا سنقول ان حفظ النفس مقدمة لحفظ الاسلام، ولا بأس بالبيعة على هذا الاساس!!

اما الخيار الثاني فهو راجح في العديد من النواحي. فاذا ذهبت إلى اليمن سأجهز جيشاً وأبني وطناً اسلامياً ومدينة عادلة تُظهر للناس فساد يزيد وظلمه، فينجذبون نحوها ويزداد عددهم، مما يؤدي إلى سقوط يزيد تلقائياً !

وان أبعد ما يطرأ على عقولنا القاصرة هو الخيار الثالث الذي كان موقف الامام سيد الشهداء (ع).

ان عقولنا وعلى مر العصور وبقراءة التاريخ أدركت جزءاً من سر هذا الموقف العظيم. وعلمنا ان الامام عليه السلام كان يفكر بأبعد مما كنا نفكر فيه.

فالمسؤولية الملقاة على عاتقه هي حفظ الاسلام إلى يوم القيامة. وقد علم من الله ان هذا الحفظ يتطلب سفك دماء زكية وسبي نساء أبية.

«شاء الله ان يراني قتيلا وشاء الله ان يراهن سبايا»

ولم يكن العلم بهذا التكليف نابعاً إلا من عمق سلوك أبي عبدالله (ع) واتصاله بربه عزوجل. فحفظ الدين وأزال عنه كل زيغ بادارته الحكيمة.

وهكذا، نحن نؤمن بان الادارة الحقيقية تنشأ من الايمان الحقيقي، وشدة الارتباط بالله الذي يحصل من خلال تهذيب النفس بطاعة الله وعبادته.

ونشير هنا إلى بعض الروايات التي تبين وثاقة هذه العلاقة. فعن أمير المؤمنين عليه السلام في وصيته لابنه محمد بن الحنفية قال:

«واعلم ان رأس العقل بعد الايمان بالله عز وجل مداراة الناس».

وعن الامام الصادق عليه السلام:

«واعقل الناس أشدهم مداراة للناس»

وعنه أيضاً:

«كلما ازداد المرء ايماناً ازداد مداراة للناس»

وأيضاً، قال (ع):

«انا لنحب من كان عاقلاً فهماً فقيهاً حليماً مدارياً صبوراً».

وقال (ع):

«المؤمن حسن المعونة خفيف المؤونة جيد التدبير لمعيشته لا يلسع من جحر مرتين».

(أصول الكافي)



الادارة والثقافة العامة

إن أكثر الاعمال الادارية تجري ضمن اطار المؤسسات الجماعية التي تقوم بالعديد من الوظائف والمهمات. ونظراً لتشعب العلوم والمعارف ونشوء العدد الكبير من الاختصاصات، فإن الذي يتخصص بفرع أحد العلوم قد لا يعرف شيئاً عن الفروع الاخرى في نفس العلم. وهذا الشيء قد يؤدي إلى فقدان الانسجام داخل المجلس الواحد الذي يضم مجموعة من الاختصاصيين.

من هنا، تعمد بعض المؤسسات إلى اجراء جلسات أو ندوات خاصة لاجل تزويد المدراء بالمعارف الضرورية على مستوى الاختصاصات الاخرى. وقد يعمد البعض إلى وضع معايير محددة للحدود الدنيا التي ينبغي أن يلم بها المدير المشارك في المجلس الاداري المتنوع.

في السابق لم يكن المدير بحاجة إلى مثل هذه الكفاءات والمعارف لان اهتماماته كانت محدودة جداً. أما اليوم فإن تعقد الحياة وتشعب القوانين واتساع حجم تأثير الآخر يفرض نفسه على الحياة الادارية بشكل بارز.

إن معرفة المدير بآخر المخترعات ونتائج الابحاث وأوضاع العالم وأنواع برامج الكمبيوتر والاتصالات تساهم بشكل فعال في تزويده بمعطيات القرارات الصائبة والتوفير الكبير للجهود والاوقات.

قد يصرف المدير ساعات طويلة من وقته خلال الاسبوع على بعض الاعمال الادارية، ويوجد في المقابل برنامج كمبيوتري يختصر له هذه الساعات بدقائق. ولأنه لا يتابع كل جديد يقع في هذه الخسارة غير المنظورة.

واضافة إلى ذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية تصبح فاعلة عندما يمتلك كل مدير حداً أدنى من المعرفة بالاختصاصات الاخرى، مع ما في ذلك من توسيع الآفاق لاكتشاف مجالات جديدة للعمل.

أحد المدراء يروي انه في العديد من الحالات كان يستلهم مشاريعه من قراءة بعض المجلات العلمية والفكرية!



الادارة والتجربة

قال أمير المؤمنين عليه السلام: «**وفي التجارب علم مستأنَف**».

لقد لعبت التجارب دوراً بغاية الاهمية في تطوير العلوم الحديثة والمعارف الانسانية. ذلك لان التجربة تساهم في تزويد الانسان بملاحظات أساسية يستفيد منها للخلوص إلى النتائج والقوانين، ومن جانب آخر تكون التجربة ساحة لاكتشاف صحة الفرضيات المطروحة.

فالتجربة بشكل عام تمر ضمن السياق التالي:

١ . التفكير: يتحرك فكر الانسان نحو شيء مجهول لحله.

٢ . وضع فرضيات: حيث يطرح مجموعة من الاحتمالات للحل.

٣ . العمل: والتنفيذ أو الاختبار العملي.

٤ . المراقبة: وهنا يبدأ بمراقبة ما يجري.

٥ . الاستنتاج: من خلال دراسة المؤثرات والنتائج يخلص إلى قواعد عامة.

ومن الملاحظ ان فقدان أي عنصر من هذه العناصر يفقد التجربة قيمتها. وفي الواقع لا يمكن ان يطلق على أية عملية اسم التجربة ما لم تمر بهذه المراحل.

ومن هنا نعلم ان هناك فرقاً ما بين العمل أو المعايشة الزمنية والتجربة. فقد يعمل أحد المدراء لمدة ١٥ سنة متواصلة ولكن تجربته الادارية لا تكون قد بلغت من العمر أكثر من سنة واحدة. ذلك لانه يفتقد إلى حس التجربة بالمعنى الدقيق.

كثيراً ما نشاهد هذه الشبهة في مجتمعنا، حيث تقاس التجربة

بعدد السنوات. فيقال: فلان لديه تجربة عشر سنوات في العمل الفلاني. ان بعض المدراء قد يقضي ٤ سنوات في عملٍ ما ولكنه ينال منه تجربة وخبرة تناهز خبرة وتجربة من عمل في نفس الوظيفة أكثر من عشر سنوات.

فالتجربة المفيدة أو ما يسمى بالخبرة لا معنى لها إذا لم تتحول إلى قواعد عامة ثابتة.

ومن هنا نفهم قول أمير المؤمنين (ع): **«وفي التجارب علم مستأنف»**. أي ان التجربة تمد الانسان بعلم جديد.

لقد تمكنت بعض المؤسسات الكبرى من صياغة طرق لتحويل التجارب إلى علوم وقواعد كلية يمكن نقلها إلى الغير. وبذلك ضمنت لنفسها سبيل التطور المستمر.

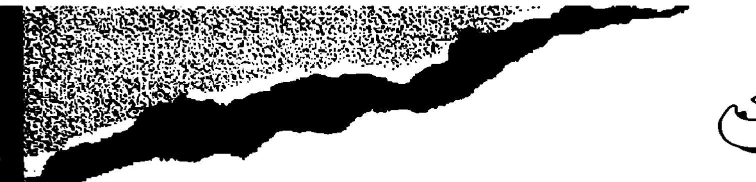
نعم، يبقى للمعايشة أثر خاص وهي انها تمتزج بالقواعد الكلية فتصون الانسان من الجمود والتحجر، إضافة إلى ان للمعايشة دور تربوي تعلمي واضح.

فقد يتعلم المدير بعض القواعد الكلية، وعندما ينزل إلى ساحة العمل لا يقدر على التحرك على أساس القواعد الكلية بسهولة. وتأتي المعايشة لتثبيت قدمه وطمأنته وايناسه ليسهل العمل عليه بعد ذلك.

ولكن المشكلة لا تكون في القاعدة الكلية، بل في انتقالها ونقلها إلى الغير. فاذا نقلنا تجاربنا ضمن أطر جامدة تصاب بالضعف، أما إذا أحسنّا نقلها للآخرين فإننا نضمن تطوراً مستمراً وذلك لانها امتزجت بقناعات المدير ومهاراته.

فعلى المدراء في الرتب العليا ان يجعلوا من نقل التجارب هماً أساسياً لهم لانه العامل الاقوى لتكامل التنظيم ومواكبته للتطورات والمتغيرات الخارجية. وعندما تصبح هذه المسألة هماً حقيقياً، لا شك ان لغة خاصة سوف تنشأ على مستوى الاعداد والتأهيل.

إن هذا الكتاب يمثل أولى المحاولات في هذا المجال.




١ . ضع تصوراً شاملاً لاجل ترويج الثقافة الادارية في مجتمع المؤمنين. ثم ناقش هذا التصور مع أحد الزملاء.

ما هي النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال ذلك.

٢ . كيف تجمع بين عدم الاهتمام بالنصر والتكليف والتخطيط على أساس الوصول إليه وتحقيقه؟

مثال: تربية المجاهدين على أساس اداء التكليف، والموت في سبيل الله شهادة، وقائد المجموعة الذي يجب عليه ان يحقق ضربة قاضية ضد الاعداء؟

٣ . اكتب موضوعاً تبين فيه أسباب الازدهار الاقتصادي في الغرب. ما هي الاسس التي تقوم عليها ادارة الغربيين.

مثال: الادارة الامريكية منذ قرن ونصف.

٤ . ما هي الآثار المباشرة للاعتقاد الصحيح على الادارة؟

هل يمكنك أن تعدد ٥ مبادىء عقائدية ذات تأثير واضح على المدير؟

٥ . لماذا تعتبر الادارة فرعاً من العقيدة؟ ألا يمكن الفصل بينهما؟

٦ . أذكر خمسة أحكام شرعية ذات صلة وثيقة بالادارة والشخصية الادارية.

٧ . أذكر أهم الآثار السلبية لسوء الخلق على الادارة...

لماذا تتكامل الشخصية الادارية مع الايمان والسلوك المعنوي؟

٨ . لاجل وضع برنامج لزيادة ثقافتك العامة، قم بزيارة إلى إحدى المكتبات التي تبيع مختلف المجلات. واختر ثلاث مجلات عالمية ومحلية لقراءتها كل شهر.

بعد مرور شهرين قم بملاحظة التغييرات. هل انقدح في ذهنك بعض المشاريع الجديدة.

ما هي الخطوات التي ينبغي أن تتخذها لتفعيل دور الابداع في عملك وبين العاملين معك؟

٩ . عدد ٤ قواعد كلية استخلصتها من عملك طوال السنوات الماضية، ورتّبها حسب الاهمية. اعرض هذه القواعد على عامل مبتدىء. كيف تجد ردود فعله؟ هل يمكن ان يستفيد منها كأنه عاشها؟

ما هي خطتك لاجل الاستفادة من تجارب المدراء الناجحين؟

عهد الامام

هذا ما أمر به عبد الله علي امير المؤمنين، مالك بن الحارث الاشتر في عهده اليه، حين ولاه مِصر: جباية خراجها وجهاد عدوها واستصلاح اهلها، وعمارة بلادها. امره بتقوى الله، وايثار طاعته، واتباع ما امر به في كتابه: من فرائضه وسننه، التي لا يسعد احد الا باتباعها، ولا يشقى الا مع جحودها واضاعتها، وان ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه؛ فإنه جل اسمه قد تكفل بنصر من نصره واعزاز من اعزه وامره ان يكسِر نفسه من الشهوات ويزعها[1] عند الجمحات[2] فان النفس امارة بالسوء الا ما رحم الله. ثم اعلم يا مالك اني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور وان الناس ينظرون من امورك في مثِل ما كنت تنظر فيه من امور الولاة قبلك ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم وانما يُستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على السن عباده. فليكن احب الذخائر اليك ذخيرة العمل الصالح. فاملك هواك وشح[3] بنفسك عما لا يحل لك فان الشح بالنفس الانصاف منها فيما احبت او كرهت.

واشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم اكلهم فانهم صنفان: اما أخ لك في الدين او نظير لك في الخلق يفرط[4] منهم الزلل[5] وتعرض لهم العلل ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ.

فأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى ان يعطيك الله من عفوه وصفحه، فانك فوقهم، ووالي الامر عليك فوقك، والله فوق من ولاك! وقد استكفاك[6] أمرهم وابتلاك بهم.

---

(١) «يزعها»: يكفها.

(٢) «الجمحات»: منازعات النفس إلى شهواتها ومآربها.

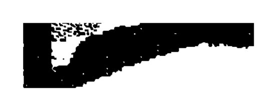
(٣) «شح بنفسك»: «إبخل بنفسك عن الوقوع في غير الحل.

(٤) «يفرط»: يسبق.

(٥) «الزلل»: الخطأ.

(٦) «استكفاك»: طلب منك كفاية امرك والقيام بتدبير مصالحهم.

المسؤوليات الاساسية
في إدارة العمل الاسلامي



أي مدير أنا؟

هل تعرف أن هناك عدة أنماط من الشخصيات الادارية التي تتفاعل بشكل مختلف في ادارتها وتعاطيها مع المشاكل والتوجهات؟!

في هذا المقطع سنتعرف على هذه الانماط، سلبياتها وايجابياتها لمعرفة الشخصية التي يكون عليها كل واحد منا، واختيار الشخصية الافضل.

ولاجل معرفة هذا الامر نطرح هذه الحالة الادارية، ثم نترك مجالاً لك لكي تسجّل ملاحظاتك التي تمثل طريقتك والنمط الذي أنت عليه.

بعدها عليك بالانتقال إلى المقطع الثاني «أي مدير أنت؟» واختيار النمط الافضل.

حالة ادارية: قسم العمليات النموذجي

لقد قرر مسؤول العمليات أن يعيد بناء قسم العمليات بطريقة نموذجية لاجل مواجهة استحقاقات المرحلة المقبلة ومواكبة التطورات المتسارعة إضافة إلى رفع معنويات العاملين وتحفيزهم وحثهم على ابتكار طرق ومشاريع جديدة.

وبعد أن أعد الخطة المناسبة وحصل على الموافقة التامة من المسؤول المركزي اضافة إلى الموازنة المطلوبة شرع بتنفيذ خطته على الشكل التالي:

١ . حدد أهدافاً واضحة للقسم، ووضع سلسلة من الاهداف البعيدة المدى والاهداف المرحلية المحفِّزة.

٢. قرر اعتماد برامج حديثة في العمل، وادخل نظام شبكة الكمبيوتر.

٣. ثم وضع قوانين شاملة لتقييم العاملين، ورسم على ضوئها أساليب متطورة في التقييم وآلياته.

٤. وقام باخضاع جميع العاملين إلى دورات ادارية وتدريبية مكثفة.

٥. تم وضع قوانين وبرامج شاملة للتحفيز.

٦. ثم عين مسؤولي فروع متخصصين.

٧. وبعدها أجرى للجميع دورة ادارية تطبيقية لمدة أسبوع لاجل التعرف عن قرب على البرامج وكيفية التواصل واستخدام المعدات الجديدة.

٨. اضافة إلى ذلك أقرت جميع الانظمة المتعلقة بتحديد الصلاحيات دون ترك أي عامل.

٩. واعتمد برنامج للثواب والعقاب يلحظ كل صغيرة وكبيرة.

وبدأ العمل كما كان مقرراً، ومر شهران، فماذا حدث؟

سرعان ما تبدّلت الامور

فقد بدأ العاملون بالشكاوى.

واعلنوا انهم لا يحبون هذه الطريقة من العمل.

واشتكوا من كثرة القوانين، وشعروا انهم يمارسون ما لم يعتادوا عليه.

واظهروا عدم الرضا عن الجو اللاانساني في التقييم وان الاجواء مليئة بالتحدي والمنافسة.

ولم يحصل تقدم ملموس خلال هذين الشهرين

وكانت النتيجة ان استقال مسؤول القسم...

● بعد أن اطّلعت على هذه الحالة الادارية التي يمكن ان تحدث في أي مجال من مجالات العمل. ما هو تقييمك لما حدث؟

سجل ضمن الاسطر التالية أهم الملاحظات التي تراها سبباً في فشل «قسم العمليات النموذجي».

والآن انتقل إلى الفصل الثاني لمعرفة أي مدير أنت.



أي مدير أنت؟

ان اكثر المدراء يمارسون أنماطاً واضحة ومحددة في الادارة تنطلق من خلفياتهم الفكرية ورؤيتهم لطبيعة ادارة الحياة. وتتكون هذه الرؤى عادةً من مجموعة العوامل العلمية والمنهجية والاجتماعية والنفسية. وبمرور عدة سنوات على العمل الاداري تصبح الطريقة الادارية التي يمارس فيها المدير مسؤوليته ثابتة راسخة في حياته بحيث يصعب بعدها القيام بعملية التغيير فضلاً عن القدرة على تحديد هذا النمط أو ذاك. بل يبقى الشيء الوحيد وهو القناعة التي لا تقبل التغيير بالصحة وعدم الاشتباه.

قليلون هم المدراء الذين يحاولون اكتشاف الثغرات الموجودة في أساليبهم ومناهجهم. وهذه الاوراق قد أعدت لأمثالهم، حيث نحاول أن نصنف جميع الاساليب الادارية ضمن أنماط أربعة لا غير.

النمط الاول: الادارة التقليدية (العلمية)

ففيها يعتقد المدير ان تطبيق المبادىء الاساسية للادارة بحذافيرها هو الذي يضمن النجاح المستمر. اما المشاكل التي تنشأ هنا وهناك فهي تعود - حسب اعتقاد هؤلاء - إلى عدم التقيد بهذه المبادىء. ولهذا فإن ممارسة مهمة التخطيط ضمن الضوابط المحددة بدقة، وتنظيم الاعمال بحساب جميع الطاقات، ومتابعة كل ما يجري على الارض، بالاضافة إلى مراقبة الاداء في جميع مراحله، كل هذه هي الشروط الاساسية والوحيدة للادارة.

يرى هؤلاء المدراء ان الحل الوحيد لجميع المشكلات الادارية يكمن في تفعيل دور التدريب والتوجيه المستمر للعاملين وفق النظرية

الادارية الواحدة. اما المشاكل النفسية فانها سرعان ما تزول بالتأكيد الدائم على المبادىء.

النمط الثاني
الادارة العلمية الجديدة

وقد برزت هذه الطريقة في الادارة على أثر ما قدمته الابحاث العلمية في مجال تطوير المهارات والقدرات المهنية للعاملين والمدراء.. وعلى أثر تشعب الاعمال وكثرة تدفق المعلومات واتساع حجم المنافسة فشلت الادارة التقليدية في الثبات وتحقيق النجاح والتغلب على العقبات الجديدة.

لذلك ينبغي - وفق هذا النمط - اعتماد طريقة علمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الحسابات والمعادلات الرياضية المتشعبة. فلكل مسألة قانون علمي دقيق يراعي هذا التعدد والتنوع الهائل. وليس على المدير إلا ان يستوعب هذا القانون في ذاكرة جهاز الكمبيوتر. وعندما تبرز مسألة ما، فإنه يملي عليه تلك المعطيات لتخرج في حساب المعادلات بالنتيجة المطلوبة.

من الامثلة على هذا النمط، إذا واجه المدير قضية شراء مجموعة من الشاحنات التي تختلف أسعارها وطرق ادائها وهو يريد أن يوسع نطاق عمله ضمن ميزانيات محدودة بالاضافة إلى الالتفات إلى عنصر التوظيف والعمالة. تقترح الادارة العلمية الجديدة على هذا المدير ان يضع جميع هذه العوامل في معادلة رياضية على حساب Matrix، على سبيل المثال، وعندها سيجد الجواب النهائي والدقيق لمشكلته..

النمط الثالث
الادارة على أساس العلاقات الانسانية

يعتمد معظم المدراء العاملين في الساحة الاسلامية الواسعة هذا النمط. وخصوصاً في بلد يعير أهمية كبرى للعلاقات الاجتماعية. يرى هؤلاء أن تطبيق القوانين كما هي سوف يوجد حالة من النفور بين العاملين والادارة، مما يؤدي إلى اتساع فجوة عدم التفاهم والتكامل.

ولذلك فإن كل ما يريدونه يحصلون عليه من خلال احترام العامل

وتقديره وملاطفته!! ومن جانب آخر، فإن تفعيل دور العامل يمكن أن يحصل باشباع رغباته الاساسية في الاستقرار والقبول والتقدير.

لمثل هؤلاء، تعتبر المؤسسة محيطاً لايجاد السعادة والبهجة عند العاملين. وهم يقيسون مدى نجاحهم بمعيار الرضا والمديح الذي ينالونه منهم.

النمط الرابع إدارة المصادر الاصيلة

ويقصد بها تلك القابليات المودعة في أعماق البشر، والتي يعبّر عنها بالفطرة الالهية. ففي كل انسان مجموعة من الاستعدادات الكامنة والميول الاصيلة التي تمثّل الدوافع الاساسية لكل عمل أو نشاط يؤديه.

والادارة التي تقوم على أساسها تنظر إلى هذه الاستعدادات الفطرية قبل أي شيء، ولا تقف عند حدود الطاقات الحالية. وهي تعمل على اساس توجيه الطاقات نحو القابليات لاجل إحيائها وتفعيلها. بالاضافة إلى معرفة الحاجات الاساسية لتلبيتها.

ورغم انه لم تُرسم بعد أبعاد وتفاصيل هذه الادارة بالطريقة العلمية المعهودة. لكن فروعها وجذورها قد سجلت في روح الشريعة ومسائلها. ويبقى على المهتمين بهذا المجال ان يقوموا باستنباط ما يحتاجونه في أعمالهم.

ان قضية الثواب والعقاب وحدودهما من القضايا البارزة والامثلة الواضحة في هذا الشأن.

وهل ان زرع حب التقدير والترقيات الادارية أمر يساعد على تفعيل دور العامل وادائه.

ان ممارسة مثل هذا النمط تتطلب ـ ولا شك ـ معرفة دقيقة بالاحكام الشرعية، لانها الوحيدة التي تخاطب فطرة البشر في مختلف الابعاد:

﴿ فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم﴾.



أدوار المدير

إن الخطوة الاولى نحو تنمية الشخصية الادارية الفعالة تتم من خلال معرفة المسؤول لطبيعة دوره الذي ينبغي أن يقوم به بكل أبعاده. وبتعبير آخر، إن وعي المدير وادراكه لما يتضمنه عمله الاداري يساعده على التعرف جيداً على نقاط قوته التي ينبغي أن يستفيد منها وينمّيها، وعلى نقاط ضعفه التي تعتبر عائقاً مهماً أمام نجاحه في القيام بدوره بالشكل المطلوب.

عندما يرى المسؤول أن مهماته تقتصر على تنفيذ بعض البرامج الاجرائية المعتادة، فهو لن يتجه نحو تطوير جهاز العاملين وكفاءاتهم، وبالتالي فانه سيوصل العمل إلى طريق مسدود، وتصبح ادارته عاجزة عن تلبية متطلبات المتغيّرات الزمانية والتطورات التقنية المتلاحقة.

واذا ظن ان حضور العاملين وتغيبهم ليس من شأنه فلا يتوقعن عندئذٍ إلا المزيد من الفوضى والمشكلات.

ومن هنا لا بد ان يمعن المدراء النظر في طبيعة أعمالهم، والمهام المتوقع منهم أداؤها، وفي المهارات التي تساعدهم على أداء هذه المهام بكفاءة وفعالية.

١ . ما هو المطلوب منهم أن يؤدوه؟
٢ . ما هي حدود مسؤولياتهم؟
٣ . ما هو نمط علاقاتهم مع الآخرين داخل العمل وخارجه.
٤ . ما مدى حاجتهم إلى تطوير مهارات ملائمة لاداء أدوارهم بفعالية؟

ويؤدي تحديد الادوار التي ينبغي للمدير أن يقوم بها إلى ايجاد حالة من الوضوح التام في المراجعات والمحاسبات التقييمية التي يقوم بها من حين إلى آخر وتساعده على تحديد نقاط الضعف والقوة في شخصيته وعمله. فهو سيكون قادراً على الاجابة عن هذه الاسئلة الضرورية بشكل صريح:

١ . ما يفعله حقيقةً، مقارنةً بما يجب عليه أن يفعله.

٢ . مدى التغير في الادوار التي يؤديها (ايجاباً أو سلباً).

٢ . مدى حاجته إلى مزيد من المعارف أو المعلومات أو التدريب والتطوير.

فالخطوة الاولى في عملية بناء وتنمية الشخصية الادارية الفعالة تتم بالتعرف على ادوار المدير.

ما هي أدوار المدير

١ . قائد الجماعة:	فهو الذي يشرف على الجماعة، ويعالج ما يعترضها من مشكلات ويقرر مسار العمل لها.
٢ . همزة الوصل:	فهو يباشر الاتصال مع الافراد وجماعات العمل الأخرى نيابة عن المجموعة التي يقودها. ويكون رابطاً لها مع الرتب الادارية العليا.
٣ . مقدم المعلومات:	فهو الذي يقدم المعلومات ويوزعها على أعضاء مجموعته وعلى بقية العاملين في التنظيم.
٤ . طالب المعلومات:	فهو يطلب ويتلقى المعلومات من أعضاء مجموعته ومن الوحدات الاخرى في التنظيم.
٥ . المتحدث الرسمي:	فهو يمثل التنظيم أمام الاطراف الخارجية عن طريق اتصاله بالوكلاء والممثلين عن الاطراف الاخرى على سبيل المثال.
٦ . المبدع:	فهو يطوّر العمل ويساعد الآخرين على تطوير أفكار جديدة.

٧. المفوِّض:	**فهو الذي يحدد المهام، ويقوم بتوزيعها على أفراد مجموعته.**
٨. معالج المشكلات:	**فهو يسوي الاختلالات ويعالج المشكلات أو الاضطرابات داخل جهازه، ويعالج مشكلات الانضباط والتأديب فيه.**
٩. مقيّم الاداء:	**فعليه أن يراقب أداء العاملين ويناقشه معهم بشكل دوري.**
١٠. المفاوض:	**فهو الذي يساوم ويعقد الاتفاقات داخل مجموعته وخارجها.**
١١. المدرب:	**حيث يقوم بتطوير وتوفير فرص تدريبية مناسبة للعاملين معه، وينمي قدراتهم ومهاراتهم.**

ملاحظات أساسية

أ ـ تعمد بعض الأجهزة إلى انشاء دوائر خاصة للقيام ببعض الادوار كدائرة تدريب وتأهيل الافراد أو دائرة العلاقات العامة وما شابه. لكن هذا، بطبيعة الحال، لا يعفي المدير من تحمل مسؤوليته. فهناك فرق بين المسؤولية والتنفيذ.

ب ـ تتفاوت درجات الابداع بين ادارة وأخرى. ففي بعضها يعدّ دوراً أساسياً وفي البعض الآخر يكون في الدرجة الثانية بعد التنفيذ. وعلى كل حال فإن المدير المبدع هو الذي يطور العمل مهما كان، ولا بد من اختياره على هذا الاساس.

ج ـ أصبح التفاوض أمراً أساسياً في إدارة هذا العصر، وهو ينبع من التعاليم الاصيلة للاسلام، كالشورى، التي تعطي قيمة أساسية للعامل مهما كان دون ان يخالف ذلك أصل ولاية الفقيه وحاكمية الفرد (انظر موضوع ولاية الفقيه ص 80).

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
قائد الجماعة	همزة الوصل	مقدم المعلومات	طالب المعلومات	المتحدث الرسمي	المبدع	المفوض	معالج المشكلات	المفاوض	مقيم الاداء	المدرب
١ . الطلب من احمد وابو مصطفى الذهاب إلى الجنوب. ٢ . استدعاء حمزة وابو قاسم الجلسة طارئة. ٣ . ارسال جعفر لاستدراج عروض..										

الاربعاء ٩ ليلاً ← ١ . الطلب من احمد وابو مصطفى الذهاب إلى الجنوب.

الخميس ٧ق.ظ ← ٢ . استدعاء حمزة وابو قاسم الجلسة طارئة.

الخميس ١٠ق.ظ ← ٣ . ارسال جعفر لاستدراج عروض..

١ . الخميس ٩ق.ظ عقد لقاء بين مسؤول فرع التجهيزات والمالية.

١ . السبت ٣ب.ظ. عقد جلسة عامة للقسم لتبليغ قرارات الشورى.

١ . الخميس ٢ب.ظ. تذكير مسؤولي الفروع بتسليم التقارير الشهرية

١ . حضور جلسة لجنة تنمية الافراد الاثنين ١ب.ظ.

الثلاثاء ١.٣٥ ب.ظ. ٢ . مناقشة إمكانية الاستفادة من جهاز Sage مع الدكتور عصام

السبت ١٠ ق.ظ. تفويض أبو حسين بزيارة الفرع ضمن التقييم العام

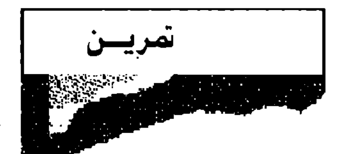
الاحد ٣ ب.ظ. جلسة مجلس التأديب

الاثنين ٢ ب.ظ. جلسة مع المالية لاجل قبول عرض شركة C.K.I..

الاحد ١١ ق.ظ. جلسة مع مسؤولي الفروع لتقييم عمل اللجنة

الاربعاء ١٠ ق.ظ. جلسة مع فرع التقييم والتدريب

تمرين



١ . ارسم لوحة بيانية، وضع فيها جميع الأدوار المذكورة ضمن مربعات مشخصة مع ترك فراغات لكتابة ملاحظاتك أو تدوين الاعمال التي ينبغي أن تقوم بها بشكل أسبوعي أو شهري على أساس الأدوار.

جدول أدوار المدير:

١	قائد الجماعة	
٢	همزة الوصل	
٣	مقدم المعلومات	
٤	طالب المعلومات	
٥	المتحدث الرسمي	
٦	المبدع	
٧	المفوُض	
٨	معالج المشكلات	
٩	المفاوض	
١٠	مقيم الاداء	
١١	المدرب	

٣ـ خطة عمل

تبين لك هذه الاسئلة وفق الترتيب المدرج طريقة اكتشاف الثغرات الادارية أو المشكلات التي تحدث وآلية حلها.

(أ) الموقف الذي تواجه فيه مشاكل تتعلق بأدائك لدور معين.

(مثال: عدم تفهم المسؤول الاعلى)

(ب) ماذا تنوي أن تفعل بهذا الخصوص؟

(مثال: عقد لقاء أو جلسة خاصة معه، أو كتابة خطة عمل واضحة مع الموازنات المطلوبة).

(جـ) المساعدة التي تحتاجها من الآخرين؟

(مثال: أطلب من الحاج أبو علي ك. أن يتحدث معه لاجل اقناعه بالفكرة).

(د) ماذا تنوي أن تفعل للحصول على مساعدة الآخرين؟

(مثال: كتابة تقرير مفصل حول أهمية العمل واقناعهم بضرورة تبنيه).

ولا تنصبن نفسك لحرب الله[1] فانه لا يد لك بنقمته[2] ولا غنى بك من عفوه ورحمته. ولا تندمن على عفو ولا تبجحن[3] بعقوبة ولا تسرعن إلى بادرة[4] وجدت منها مندوحة(٥) ولا تقولن: اني مؤمر[6] آمر فأطاع فإن ذلك ادغال[7] في القلب ومنهكة[8] للدين وتقربٌ من الغير[9].

واذا احدث لك ما انت فيه من سلطانك أبهة أو مخيلة(١٠) فانظر إلى عظم ملك الله فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك فان ذلك يطامن[11] اليك من طماحك[12] ويكف عنك من غربك[13] ويفيء[14] اليك بما عزب[15] عنك من عقلك!

اياك ومساماة[16] الله في عظمته والتشبه به في جبروته فان الله يذل كل جبار ويهين كل مختال.

انصف الله وانصف الناس من نفسك ومن خاصة اهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فانك إلا تفعل تظلم! ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حرباً حتى ينزع او يتوب.

---

(١) «بحرب الله»: مخالفة شريعته بالظلم والجور.

(٢) «لا يد لك بنقمته»: اي ليس لك يد ان تدفع نقمته، اي لا طاقة لك بها.

(٣) «بجح به»: كفرح لفظاً ومعنى.

(٤) «البادرة»: ما يبدر من الحدة عند الغضب في قول او فعل.

(٥) «المندوحة»: المتسع اي المخلص.

(٦) «مؤمر»: كمعظم ـ: اي مسلط.

(٧) «الادغال»: ادخال الفساد.

(٨) «منهكة»: مضعفة.

(٩) «الغِير»: ـ بكسر ففتح ـ: حادثات الدهر بتبدل الدول.

(١٠) «المخيلة»: الخيلاء والعجب.

(١١) «يطامن الشيء»: حنى، يخفف.

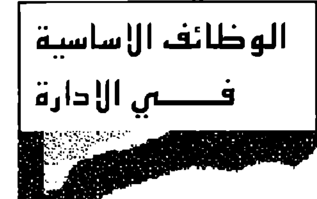
(١٢) «الطماح»: الكبر والفخر.

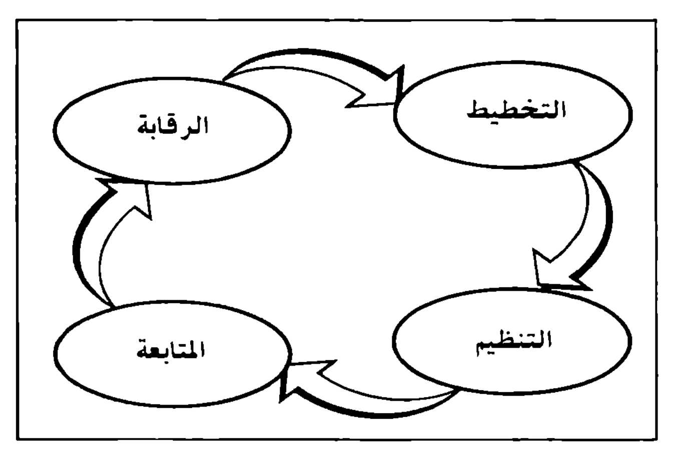
(١٣) «الغرب»: الحدة. البعد.

(١٤) «يفيء»: يرجع.

(١٥) «عزب»: غاب.

(١٦) «المساماة»: العلو.





تقوم الدورة الادارية على أساس المهمات الاربع التالية:

١ . التخطيط

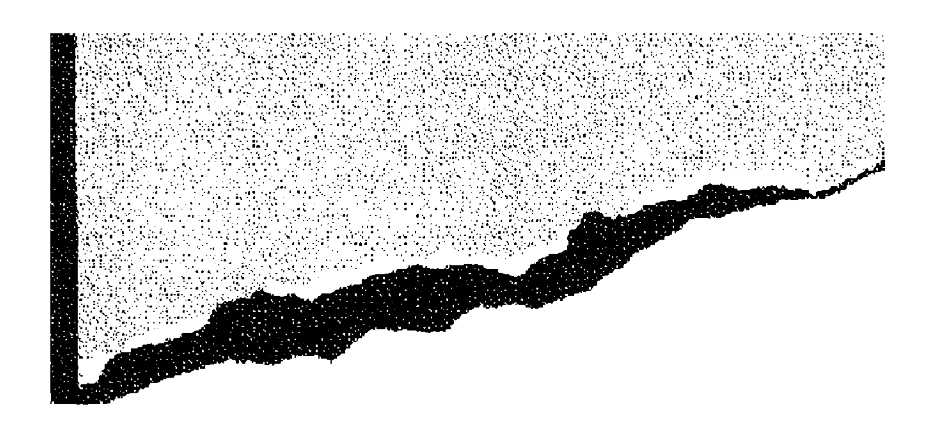
٢ . التنظيم

٣ . المتابعة

٤ . الرقابة

ويتفرع عن كل واحدة مجموعة من الوظائف الضرورية لاجل تفعيل هذه الدورة بما يضمن حركة إدارية طبيعية. وهذه الوظائف على الشكل التالي:

التخطيط	التنظيم	المتابعة	الرقابة
١ ـ اتخاذ القرار	١ ـ شؤون الافراد	١ ـ التنسيق	١ ـ تقييم الافراد
٢ ـ اعداد الخطط	٢ ـ استقطاب العاملين	٢ ـ ادارة الوقت	٢ ـ تقييم العمل
	٣ ـ الانظمة الداخلية	٣ ـ التفويض	٣ ـ التفتيش
	٤ ـ اعداد الهيكليات	٤ ـ التفاوض	٤ ـ الثواب والعقاب
		٥ ـ التواصل	
		٦ ـ الحث والتحفيز	



التخطيط

التخطيط لاتخاذ القرار

١ ـ التعرف على المشاكل التي تواجه المدير، وأنواع القرارات التي يتخذها، والظروف التي يتخذ القرار على أساسها.
٢ ـ التمييز بين الاسلوب التقليدي والاسلوب الاداري في اتخاذ القرار.
٣ ـ المراحل الست في اتخاذ القرار الفعّال.
٤ ـ التعرف على الموانع التي تؤثر على اتخاذ القرار.
٥ ـ مناقشة كيفية رعاية المبادىء السلوكية لتحسين عملية اتخاذ القرار.
٦ ـ تحديد حسنات وسلبيات اتخاذ القرار بطريقة الشورى.

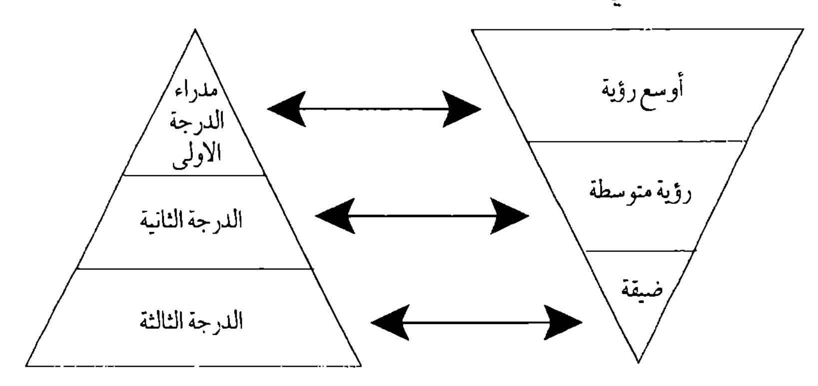
يعتبر اتخاذ القرار واصدار الاوامر من المسائل المهمة للغاية في العمل الاداري، وخصوصاً في حقل الانشطة والفعاليات الابداعية، حيث تضفي شخصية المدير طابعها الذاتي على مجمل العمل.

ويمكن القول أن ما يميز المدراء والمسؤولين في مراتبهم ومستوياتهم هو هذا الامر بالتحديد. لان المدير قد يكون مسؤولاً عن جهاز يمتلك أحدث وأقوى تقنيات وأساليب التخطيط بالاضافة إلى كل ما يحتاجه من معلومات ومعطيات، ولكنه يفشل في اتخاذ القرار المناسب، أو يصدر أمراً يؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة أو فشل العمل كله.

ان هذا الدرس لا يدّعي انه يمكّن المدير من اتخاذ القرارات الصائبة في كل الاحوال. ولكنه يقدم الاسلوب الأكثر فعالية للابتعاد عن العشوائية والضلال.

ان اتخاذ القرار يعتبر بحد ذاته أمراً سهلاً، ولكن القرار الصائب هو الامر الاصعب. فما أسهل أن يدوس الانسان بقوة على الوقود

لتصل السيارة إلى أقصى سرعتها ولكن هل سيتمكن حينها من السيطرة عليها في المنعطفات!!



أنـــواع القـــرارات ينبغي الالتفات إلى وجود نوعين من القرارات التي يصدرها المدير.

النوع الاول: يرتبط بالخطط والاعمال بشكل عام.

النوع الثاني: يتعلق بالافراد والعاملين خصوصاً.

وفي كل نوع يوجد حالات تقتضي ان تكون القرارات مبرمجة ضمن جدول زمني واضح (كمتابعة مراحل الخطة على أيام الاسبوع أو أشهر السنة). وحالات تقتضي اصدار القرارات الفريدة أو المفاجئة (غير المبرمجة).

❖ على المدير أن يعي ويطلع على كافة مراحل الخطة ضمن الفترات الزمنية المحددة:



مثال: الهجوم على موقع للاعداء

تقتضي الخطة ان ينفذ الهجوم على عدة مراحل

١ ـ المرحلة الاولى: انهاء كافة التجهيزات والامر بالانطلاق.

٢ ـ المرحلة الثانية: إزالة كافة الموانع والالغام.

٣ ـ المرحلة الثالثة: فتح النار.

٤ ـ المرحلة الرابعة: التقدم.

٥ ـ المرحلة الخامسة: الاجلاء.

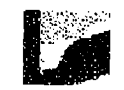
إذا لم يضع المسؤول هذه المراحل ضمن فترات زمنية واضحة، فإن العملية يمكن أن تصاب بالفشل، وتلحق الهزيمة بالقوات المهاجمة. وكذلك فإن حدوث الامور الطارئة أو الموانع المفاجئة يمكن أن يؤخر العملية أو يؤدي إلى توقفها كلياً. وعليه ان يكون واقفاً على حدود مسؤولياته ودوره في تسيير مجريات العملية.

فما هي الامور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في مجمل عملية اتخاذ القرار.

الخطة: (رقم ٢: أ) الهجوم على موقع العدو

المرحلة	البدء	الانتهاء	المهمة	ملاحظات
1	19:30 ب.ظ	23:30 ب.ظ	الجهوزية التامة والانطلاق	م. أبو جعفر
2	1:30 ق.ظ	4:15 ق.ظ	إزالة الموانع	م. أبو حسين
3	4:16 ق.ظ	4:22 ق.ظ	فتح النار	م. مالك
4	4:22 ق.ظ	4:34 ق.ظ	التقدم	م. أبو جعفر
5	5:15 ق.ظ	5:35 ق.ظ	الاجلاء	م. أبو جعفر

وعند التخطيط لاتخاذ مثل هذه القرارات المبرمجة ضمن جدول زمني واضح فإن هناك مجموعة من الشروط تكون قد أخذت بعين الاعتبار وهي:



الشروط

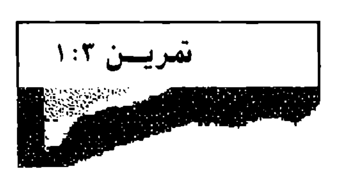
١. **التخصص**: المعرفة الدقيقة باستخدام وتطبيق جميع المهمات بالادوات الضرورية والمطلوبة.

٢. **الاطلاع**: على كافة المعلومات والمعطيات التي ترتبط بطبيعة العمل أو الخطة.

٣. **المشاورة**: لاجل الوصول إلى النتيجة الافضل، وتحميل الآخرين مسؤولياتهم من خلال اشراكهم بالمصير والتخطيط، اضافة إلى زيادة وعيهم وتجربتهم.

٤ . **الاستفادة من التجارب:** لاجل عدم الوقوع في الاخطاء، وتحديد الدقة في كافة الامور.

٥ . **الاخلاص:** إن عدم الاخلاص لله في العمل من أهم عوامل الهزيمة الواقعية.



١ . حدد أمثلة لجميع الشروط المذكورة على أساس الخطة رقم (٣: أ).

٢ . هل يمكنك ان تذكر أمثلة واقعية تبين الآثار الخطيرة لترك أو إهمال هذه الشروط.

٣ . حدد مجموعة من القضايا التي تتطلب منك اتخاذ قرارات مدروسة بعناية.

٤ . أكتب كل ما تحتاجه تلك القضايا من معارف ومهارات.

أنـــواع القـضـايـا

يقف المدير عند اتخاذ القرار على مجموعة من الخيارات تتسع وتتضيق بحسب أنواع القضايا التي تواجهه. والمدير الناجح هو الذي يقلل قدر الامكان من وقوع قضايا تضطره لاتخاذ موقف ينبع من خيار واحد.

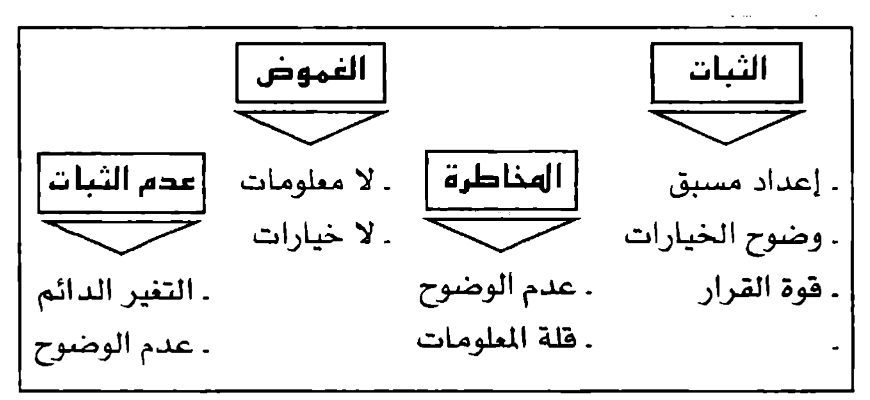
إن إزالة جميع الاحتمالات الطارئة أو الحوادث المفاجئة يعد أمراً متعسراً، خصوصاً في أوضاع العمل الاسلامي الحالي، ولكن التخفيف من حالات المفاجئة أمر ممكن إذا ما روعيت كافة الشروط الادارية المتعلقة، فالقضايا التي تواجه المدير تدور بين ثلاث:

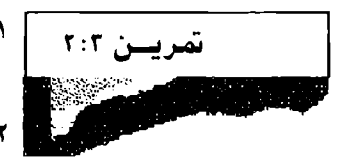
١ . قضايا من نوع الازمات: كاستقالة عامل أساسي، أو حدوث خسارة مادية كبيرة.

٢ . قضايا عامة: تتطلب اتخاذ قرارات واضحة وموضوعة مسبقاً.

٣ . قضايا الخيارات المتعددة: عندما يمتلك المدير فرصة لاختيار بين أمور متعددة، كعروض البيع أو شراء تجهيزات.

ظروف اتخاذ القرار





١ . ضع لائحة للمواقف التي تواجه فيها قضايا من نوع الازمات، هل يمكن جعلها من النوع الثاني، وكيف.

٢ . ما هي الامور التي تكون سبباً في حدوث الازمات في عملك.

٣ . ما هي الاجراءات التي يمكن اتخاذها لمواجهة ظروف المخاطرة في اتخاذ القرار.

مراحل اتخاذ القرار لاتخاذ القرارات الصائبة، ولتجنب الوقوع في العجلة والقرارات الاعتباطية لا بد من رعاية هذه المراحل الست بصورة متدرجة.

١ . **تحديد القضية:** نوعها، معطياتها، روابطها وفروعها.

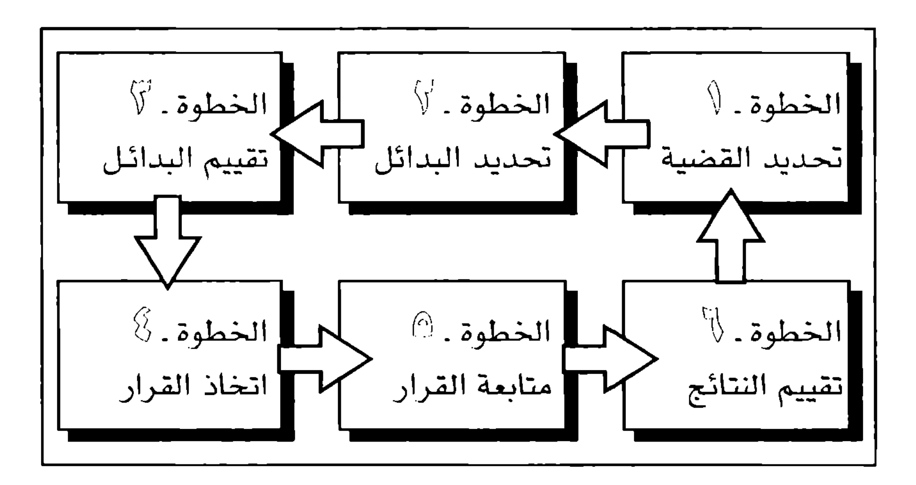
٢ . **تحديد البدائل:** ما هي الاجراءات التي يمكن اتخاذها للوصول إلى الحل.

٣ . **تقييم البدائل:** تصنيف البدائل بحسب الايجابيات والسلبيات، الاضرار والفوائد وتحديد البديل الذي يكون أكثر ايجابية وأقل سلبية، أو أكثر فائدة وأقل ضرراً.

٤ . **اتخاذ القرار:** باختيار البديل الانسب وقبوله.

٥ . **متابعة القرار:** من الناحية الاجرائية وردود الفعل.

٦ . **تقييم النتائج:** بالحصول على المعلومات والتقارير الرقابية.



ملاحظات أساسية الغموض.

٢ ـ اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تنتهي بمجرد صدوره من الجهة المسؤولة، مما يستدعي القيام بمتابعة آثاره وخصوصاً إذا كان ضمن خطة ذات مراحل.

٣ ـ في الخطوة الخامسة (متابعة القرار) قد يتبّين للمدير ضرورة تعديل القرار أو اتخاذ قرارات إضافية.

٤ ـ خطوة تقييم النتائج تفيد في القرارات اللاحقة وفي تقييم الخطة أو ما يسمى «بالتغذية العكسية».

موانع اتخاذ القرار ما هي المشكلات التي تواجه المدير وتمنعه من اتخاذ القرار الصائب أو المطلوب:

١ ـ قلة المعلومات: كما اذا أراد ان يتخذ قراراً بشأن شراء معدات الكترونية معينة وليس لديه عروض من شركات أخرى.

٢ ـ غموض الاهداف: هل نقوم بعمل يؤدي إلى اثارة الرأي العام ضد الحكومة أم لا؟ ونحن لا نعلم إذا كان ينبغي اسقاط الحكومة (مثلاً).

٣ ـ عدم تحديد المشكلة: أو تحديد متعلقاتها بدقة مما يسوق المدير إلى اتخاذ قرارات في جهة أخرى.

٤ ـ الحكم المسبق: قبل الاستماع او الاحاطة بتفاصيل القضية.

٥ ـ الاستبداد بالرأي: مما يؤدي إلى العمي عن الحق وتحمل العواقب بمفرده.

اتخاذ القرار بصورة جماعية (الشورى)

هناك حث أكيد على المشورة قبل اتخاذ القرار في التعاليم الاسلامية. وقد فهم البعض من هذا التأكيد ان نظام الحكم في الاسلام يقوم على أساس نظام الشورى، أما البعض الآخر فإنه رآه قناة مساعدة للحاكم الاسلامي وتكليفاً إلهياً له في القضايا الاساسية.

وهذا واضح من قول الله تعالى:

﴿وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله﴾.

حيث ينتهي الامر إلى فرد واحد ينبغي أن يتخذ القرار بشخصه. فالمشورة وظيفة أساسية للحاكم، ولكن قراراتها أو آراءها لا تلزمه. وهذا الامر أصبح من بديهيات الحكم في عصرنا الحالي.

أما في الادارات المختلفة فإن هذا يتبع طبيعة التشكيلات المعتمدة. فالبعض يفضل وجود مجالس ادارية، والبعض الآخر يختار ادارة الفرد الواحد. ولكل منهما أمثلة حية في عصرنا الحاضر تبين نجاحهما. ولا يخفى، فإن هناك مجموعة من السلبيات والايجابيات في نظام الادارات الجماعية وهي:

١ ـ تؤدي المجالس الجماعية إلى تأخير العمل وضياع العديد من الفرص.

٢ ـ لا يمكن للمجالس الجماعية ان تعمل في حالات الحرب وما شابه.

٣ ـ تساعد على توفير المزيد من المعلومات.

٤ ـ تشرك الجميع في تحمل المسؤولية، مما يدفع العمل إلى الامام نتيجة التأييد.

٥ ـ تطوِّر من مهارات ومعارف المجموعة مما يضمن وجود خلفاء كفوئين.

(راجع كتاب الادارة والقيادة في الاسلام

للاستاذ ناصر مكارم الشيرازي، ترجمة المؤلف)

عهد الامام

وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته من إقامة على ظلم. فإن الله سميع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد. وليكن احب الامور اليك اوسطها في الحق واعمها في العدل واجمعها لرضى الرعية فان سخط العامة يجحف[1] برضى الخاصة، وان سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة وليس أحد من الرعية أثقل على الوالي مؤونة في الرخاء واقل معونة له في البلاء واكره للانصاف واسأل بالالحاف[2] واقل شكراً عند الاعطاء وابطأ عذراً عند المنع واضعف صبراً عند ملمات الدهر من اهل الخاصة. وانما عماد الدين وجماع[3] المسلمين والعدة للاعداء العامة من الامة فليكن صغوك[4] لهم وميلك معهم. وليكن أبعد رعيتك منك واشنأهم[5] عندك أطلبهم[6] لمعائب الناس؛ فان في الناس عيوباً الوالي احق من سترها، فلا تكشفن عما غاب عنك منها. فانما عليك تطهير ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك. فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيتك.

اطلق[7] عن الناس عقدة كل حقد، واقطع عنك سبب كل وتر[8] وتغاب[9] عن كل ما لا يضح[10] ولا تعجلن إلى تصديق ساع فان الساعي[11] غاش وان تشبه بالناصحين. ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر[12]، ولا جباناً يضعفك عن الامور ولا حريصاً يزين لك الشره[13] بالجور فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله.

---

(١) «يجحف برضا الخاصة»: يذهب برضاهم.
(٢) «الالحاف»: الشدة في السؤال.
(٣) «جماع الشيء»: اي جماعة الاسلام.
(٤) «الصغو»: الميل.
(٥) «اشنؤهم»: أبغضهم.
(٦) «الاطلب للمعائب»: الاشد طلباً لها.
(٧) «اطلق عقدة كل حقد»: أحلل عقد الاحقاد من قلوب الناس بحسن السيرة معهم.
(٨) «الوَتر»: العداوة، الثأر.
(٩) «تغاب»: تغافل.
(١٠) «يضح»: يظهر والماضي وضح.
(١١) «الساعي»: النمام.
(١٢) «يعدك»: يخوفك.
(١٣) «الشرة»: أشد الحرص.

تنمية وتطوير الذكاء الاداري!

تبرز المهارات الفكرية والذهنية بقوة فيما يرتبط بعملية اتخاذ القرار. ويمكن تمييز المدراء من هذه الجهة فيما يعرف بالذكاء الاداري الذي يعني: سرعة البديهة لاتخاذ القرار. وبتعبير آخر يختلف المدراء فيما بينهم من حيث السرعة في الانتقال الصحيح والمنطقي بين المراحل الست.

ولم يعد خافياً على مهتم متبصّر ان الذكاء أمر اكتسابي بدرجة كبيرة. ويمكن تنميته وتطويره، كما انه قد يذبل ويضعف نتيجة ممارسة بعض الاعمال.

عوامل إضعاف الذكاء الاداري:

١ ـ ضعف التعلم أو عدم السعي لطلب العلم.

٢ ـ عدم ممارسة التفكير العقلي.

٣ ـ ارتكاب الذنوب والمعاصي.

٤ ـ الانشغال الدائم بالاعمال الاجرائية.

ونشير هنا إلى ان ممارسة بعض المهن ذات الطابع الاجرائي البحت تؤدي مع مرور الزمن إلى ذبول العقل أو حدوث ما يعرف بالشيخوخة الذهنية، وهو مرض شائع، للاسف.

عوامل تنمية الذكاء:

١ ـ أداء التكليف

٢ ـ الاخلاص لله

٣ ـ التعلم والتفكر

٤ ـ التخطيط المستمر

٥ ـ تقييم العمل بصورة دائمة.

الاختبار الاول للمهارات الفكرية

أجب عن الاسئلة التالية خلال أقل من ٢٥ دقيقة، ثم اعط لكل اجابة صحيحة علامة كاملة.

١ ـ فيما كان أحمد يسير في الطريق، التقى ابن زوج الابنة الوحيدة لحماته، فما هي صلة قرابة هذا الشخص بأحمد؟

٢ ـ ما هو الرقم الناقص في السلسلة الآتية:

١ ٣ ٩ ـ ٨١ ٢٤٣

٣ ـ أي من الاقوال الآتية يتطابق في معناه مع المثل «ليس كل ما يلمع ذهباً»

(أ) العصفور الجيد بريشه.

(ب) سرعان ما يفترق الاحمق وثروته

(ج) لا يقرأ الكتاب من عنوانه

(د) الفلس المدخر ربح

(هـ) هناك دائماً ضوء في آخر النفق

٤ ـ هذه أحرف كلمة شائعة الاستعمال، أعيدوا تركيب الكلمة

ا ا ر ز ل م ن ة و

٥ ـ كم مكعباً في هذا الشكل؟

٦ ـ اذا نال سليمان ٢٠ نقطة وسامي ١٠ نقاط فكم ينال مصطفى؟

٧ـ عدتم من أجازة وفي جيبكم ٩.٦٠ ليرات، اكتشفتم أن لديكم عدداً متساوياً من القطع النقدية من فئة ربع ليرة وعشرة قروش وخمسة قروش، ولا قطع من فئات أخرى. فكم قطعة لديكم من كل فئة؟ (الليرة = ١٠٠ قرش).

٨ ـ أي من المواضع الاتية هو الاكثر اختلافاً عن البقية؟

(أ) بيت (ب) قصر (ج) كهف (د) عزبة (هـ) اسطبل (و) خم.

٩ ـ بكم رقم ٩ تمرون وأنتم تعدون من ١ الى ١٠٠.

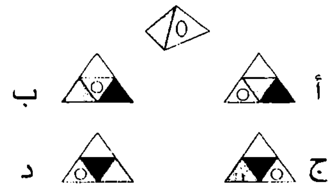
١٠ ـ لفاطمة عدد متساو من الاشقاء والشقيقات. لكن لشقيقها أحمد من الشقيقات ضعفي ما له من الاشقاء. فكم صبياً وكم بنتاً تضم العائلة؟

١١ ـ أكملوا المقارنة الآتية: «الفجل بالنسبة الى البطاطا هو كما الدراقن بالنسبة الى:

(أ) الفريز (ب) التفاح (ج) الفستق (د) البندورة (هـ) العنب.

١٢ ـ هذا مثل متنكر: «ينصح الذين يقطنون أبنية هشة بعدم اطلاق قذائف ثقيلة». فما هو المثل الحقيقي؟

١٣ . هذا مثلث طويت أطرافه. بأي شكل يظهر اذا ما أعيد نشر هذه الاطراف؟



١٤ . قبض على جاسوس، وأكتشف الملازم بسرعة رموز الرسالة المهمة التي يحملها، ومضمونها: «هلا، ان جميع مناصري وليد اقوياء. فريد جمع رؤساء الاندية. لكم سلامي. باسمة تحييكم». ما هي هذه الرسالة؟

١٥ . اذا كان اليوم الاثنين، فما هو اليوم الذي يلي اليوم الذي يسبق اليوم الذي يسبق الغد؟

١٦ . اتبعت قاعدة معينة لترتيب الارقام في هذين المربعين. اكتشفوا القاعدة وحددوا الرقم الناقص مكان علامة الاستفهام. (تعمل القاعدة أفقياً وعمودياً).

٦	٤	٢٤
؟	١	٦
١	٤	٤

٥	٣	١٥
٥	١	٥
١	٣	٣

١٧ . أي من الاشكال المرمزة يكمل الترتيب المرفق؟

؟

أ ب ج د

١٨ . إذا كنت أنثى. ما هي صلة القرابة بينك وبين الابنة الوحيدة لحماة الصهر (زوج الابنة) الوحيد لابيك؟

١٩ . ما هي الارقام الثلاثة المفردة التي يساوي مجموعها حاصل ضربها؟

٢٠ . ما هو الحرف الذي يتبع هذه الحروف منطقياً؟

؟	ح	أ	ن	أ	ش	ك

ما هو مجموع علاماتك؟

على ضوء النتيجة التي حصلت عليها في هذا الاختبار، ما هي الامور التي تنوي القيام بها لاجل الحفاظ على مستوى جيد من الذكاء الاداري.




١ ❖ حدد نوع كل مشكلة من المشاكل التالية:

	ادارية	نفسية
١ ـ ايكال العمل إلى اشخاص غير مؤهلين	☐	☐
٢ ـ عدم الانسجام بين العاملين	☐	☐
٣ ـ عدم الجدية في العمل.	☐	☐
٤ ـ عدم تقييم الافراد بشكل دقيق	☐	☐
٥ ـ التنافس على المسؤوليات	☐	☐
٦ ـ العمل الروتيني مع عدم الابداع.	☐	☐
٧ ـ عدم وجود تنظيم جيد للادوار	☐	☐
٨ ـ استلام الفرد أكثر من حقيبة	☐	☐
٩ ـ عدم وجود الثواب والعقاب	☐	☐
١٠ ـ ضعف الامكانيات والموازنات	☐	☐
١١ ـ عدم وضع الرجل المناسب في مكانه	☐	☐
١٢ ـ جهل الكادر الاداري بالادارة الاسلامية	☐	☐
١٣ ـ تخطي المسؤول المباشر إلى الاعلى منه	☐	☐
١٤ ـ لوم العنصر وعدم لوم المسؤول عنه	☐	☐
١٥ ـ عدم التشاور بين الافراد	☐	☐

٢ ❖ حالة ادارية:

ما رأيك بظاهرة ازدياد عدد المطربين والمغنين في لبنان؟

ـ ما هي العوامل التي تؤدي إلى تفاقم هذه المشكلة؟

ـ هل يمكنك وضع خطة تساهم في الحد من تأثير هذه الاعمال؟

قم بمناقشة خطتك مع زملائك من المهتمين.

عهد الامام

ان شر وزرائك من كان للاشرار قبلك وزيراً ومن شركهم في الاثام، فلا يكونن لك بطانة[١] فانهم اعوان الاثمة[٢] واخوان الظلمة[٣]. وانت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفاذهم وليس عليه مثل آصارهم[٤] واوزارهم[٥] وآثامهم، ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا آثماً على إثمه: اولئك اخف عليك مؤونة واحسن لك معونة واحنى عليك عطفاً واقل لغيرك إلفاً[٦] فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك. ثم ليكن آثرهم عندك اقولهم لمرِّ الحق لك، وأقلهم مساعدة فيما يكون منك مما كره الله لاوليائه واقعاً ذلك من هواك حيث وقع. والصق بأهل الورع والصدق ثم رضهم[٧] على الا يطروك ولا يبجحوك[٨] بباطل لم تفعله، فان كثرة الاطراء تحدث الزهو[٩] وتدني[١٠] من العزة.. ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء فان في ذلك تزهيداً لاهل الاحسان في الاحسان وتدريباً لاهل الاساءة على الاساءة! والزم كلاً منهم ما الزم نفسه. واعلم انه ليس شيء بادعى إلى حسن ظن راع برعيته من احسانه اليهم وتخفيفه المؤونات عليهم وترك استكراهه اياهم على ما ليس له قبلهم[١١] فليكن منك في ذلك امر يجتمع لك به حسن الظن برعيتك فان حسن الظن يقطع عنك نصباً[١٢] طويلاً. وان احق من حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده وان احق من ساء ظنك به لمن ساء بلاؤك عنده[١٣]. ولا تنقضن سنة صالحة عمل بها صدور هذه الامة واجتمعت بها الالفة وصلحت عليها الرعية. ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الاجر لمن سنها والوزر عليك بما نقضت منها.

---

(١) «بطانة»: خاصته وهو من بطانة الثوب خلاف ظهارته.

(٢) «الاثمة»: الذنب.

(٣) «الظلمة»: جمع ظالم.

(٤) «الآصار»: الذنب والاثم.

(٥) «الاوزار»: الذنب والاثم.

(٦) «الالف»: الالفة والمحبة.

(٧) «رضهم»: عودهم على الا يطروك: اي يزيدو في مدحك.

(٨) «لا يبجحوك»: اي يفرحوك بنسبة عمل عظيم اليك ولم تكن فعلته.

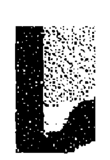
(٩) «الزهو»: العجب.

(١٠) «تدني»: تقرب والعزة هنا الكبر.

(١١) «قبلهم»: اي عندهم.

(١٢) «النصب»: التعب.

(١٣) «ساء بلاؤك عنده»: البلاء هنا: الصنع مطلقاً حسناً أو سيئاً.



الالتزام والطاعة للقرارات
ولاية الفقيه والنظام الاداري في الاسلام

إن جميع الانظمة الادارية تقوم على أساس علاقات الطاعة والقبول التي تربط المستويات العامودية داخل الجهاز الواحد. وبانفراط هذا العقد لا يبقى للنظام أثر، بل تحل الفوضى وتقع النزاعات والخلافات.

جميع الانظمة الادارية المادية تصون هذا الاصل بطريقة الثواب والعقاب اللذين تحميهما السلطة التنفيذية.

ولا شك ان طريقة الثواب والعقاب تعتمد بشكل كبير داخل النظام الاسلامي، بحيث اننا لا نجد ديناً أو مدرسة تمتلك مثل هذه الاحاطة والشمولية على صعيد الثواب والعقاب. ففي الاسلام يحاسب الانسان على خائنة الاعين وعلى نيته وما يحمله في قلبه، وهو مسؤول بشكل كبير عن الحقوق المعنوية للآخرين، كما انه مسؤول عن العهود والعقود التي يقطعها.

فهل ان وجود مثل هذا النظام الشامل كافٍ لضمان التزام العاملين بالقرارات التي تصدر عن الادارة؟!

يوجد ضامن أعلى يأتي تحت عنوان العبودية لله تعالى. فإن الاصل الاولي في الاسلام هو انه **لا حقّ لاحد بالحكومة على أحد الا الله سبحانه**. وبتعبير آخر: إن من مستلزمات عقيدة التوحيد انه لا يجوز طاعة أحد الا الله عزوجل. فبأي حق وتحت أي عنوان يجوز للعاملين أن يطيعوا غير الله؟

الجواب هو أن الله أمرنا بطاعة بعض الافراد ممن تتوفر فيهم مواصفات خاصة. فتصبح طاعتهم طاعة لله عز وجل.

ولا يجوز طاعة أي انسان اذا لم تكن ولايته مستمدة من ولاية الله. فالانبياء والائمة عليهم السلام قد اكتسبوا ولايتهم من الله من خلال مقامهم المعنوي الشامخ الذي تجلى بعصمتهم عن ارتكاب الخطأ في القول والعمل.

ونحن في وقت كتابة هذه الكلمات نعيش عصر غيبة الامام المعصوم حيث لا بد من اقامة حكومة تحفظ الحدود والنفوس والمقدسات.

فغيبة المعصوم (ع) لا تبرر القعود وترك الامور المصيرية ليعبث بها المستكبرون. بل انها من موجبات الخروج على الظالم والتحرك الجهادي بكل ما أوتينا من قوة.

والجهاد في سبيل الله، حتى يكتسب صفة القبول عند الله، ينبغي ان ينطلق من شريعة الاسلام وأحكامه. وبما أن هذه الشريعة الغراء ليس متفقاً عليها بين الجميع، بل تتعرض بشكل دائم للتأويل والتحريف، وجب ان يكون لها حفظة يدفعون عنها كل زيغ وتبديل.

ان أصل وجوب اقامة حكم الله في جميع الظروف،
وأصل الجهاد في سبيل الله لإقامة حكم الله،
يستوجبان ضرورة وجود الفقيه المتصدي لامور الزمان،
وهذه هي ولاية الفقيه.

فالفقيه المتصدي الجامع للشرائط من فقاهة وعدالة وكفاءة ينبغي أن يطاع بدليل ما وصلنا من روايات عن أهل بيت العصمة (ع)، وأيضاً من خلال الادلة العقلية التي نتوصل إليها بحكم قاعدة اللطف وبرهان الحجة الالهية.

لقد وضع العلماء الكتب والابحاث المطولة في هذا المجال، ونحن نكتفي هنا باستخلاص النتائج منها.

وهكذا، فإن الحاكم في الاصل يكون ولاية الفقاهة (الشريعة) وليس شخص الفقيه بحد ذاته. فهو أول الملتزمين بما يصل إليه ويحكم به.

وعندما يتصدى الفقيه ويبسط ولايته داخل المجتمع الاسلامي ويؤسس تنظيماً ادارياً وأجهزة عامة، تكتسب هذه الاجهزة ولاية منه. فيكون الرجوع إليها وتنفيذ أوامرها بحدود ما أعطي لها من صلاحيات واجباً.

ان دائرة الولاية والطاعة المطلقة منحصرة بالله أصالة. ومن هذه الدائرة تشتق ولاية الرسول والامام والفقيه والعاملين بالترتيب. وعلى هذا الاساس، فإن مخالفة أي منهم تعد مخالفة لله ومعصية.

فجميع دوائر العمل الاسلامي ينبغي ان تنبثق من دائرة ولاية الفقيه الذي يحدد لكل واحدة منها حدود صلاحياتها ونفوذها.

وبهذا المبدأ العقائدي الواضح يكون العمل الاداري والعلاقات الحاكمة فيه ذات صبغة مقدسة وقوية للغاية. وبهذه الطريقة نصون الانظمة المطلوبة فيكون العقاب العادل للمخالفين والثواب للتابعين المطيعين.

ما هي الأسئلة التي قد تطرح في هذا المجال؟

١ . ما هو الضامن الذي يصون مقام الولاية من أيدي العابثين والمستغلين؟

٢ . لماذا يجب أن نطيع شخصاً يعيش في بلد بعيد عن بلدنا؟

٣ . هل يجب ان نطيع من لا تتوفر فيه الكفاءة المطلوبة وهو يعمل داخل أحد الاجهزة التابعة للولي الفقيه؟

٤ . وما هو تكليفنا في مثل هذه الاحوال؟

١ . الضامن هو الله

ينبغي ان ندقق كثيراً في هذا السؤال، لانه يستبطن خدعة يراد منها اسقاط ولاية الفقيه من مقامها المقدس والمصيري. فعندما يطرح بصورة التشكيك يكون لاجل خداع الذين يجهلون كيفية وصول الفقيه إلى مقام الولاية. ومع وجود الشك في أهلية الفقيه عند من

يجهله، تتزلزل القدم الاولى، وتفقد الولاية بعدها الاساسي في نفسه.

ان هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي تساهم في وصول الفقيه الجامع للشرائط إلى مقام السلطة وبسط النفوذ. ولعل تأييد الناس ووعيهم واطلاعهم عليه يعتبر من أهم تلك العوامل. ويصعب كثيراً - إن لم يكن محالاً - وصول شخص فاسد إلى هذا المقام.

الفقاهة التي تشتهر عنه داخل الاوساط العلمية، والعدالة التي تشاهد منه في كل صغيرة وكبيرة، والكفاءة التي تبرز في سياسته وتدبيره وكتاباته، كل هذه تدخل ضمن العوامل التي تصون ولاية الفقيه من عبث العابثين.

وفي عصرنا الحالي شكل الامام الخميني الذي سطع كالشمس على أرجاء المعمورة مجلساً من الخبراء الذين يُنتخبون بحرية من قبل شعب نال حريته بيده، هذا المجلس مهمته مراقبة جميع المسائل المتعلقة بمقام ولاية الفقيه. والخبراء الذين يمثلون الشعب الحر الواعي يمتلكون مؤهلات أساسية لابداء الرأي في مثل هذه القضية الحساسة. وبالتالي فلهم الحق في تحديد اللائق للولاية للشعب أو ابداء الرأي في فقدانه للمؤهلات اذا حدث ذلك للفقيه. وهذا بدوره يشكل حجة على الناس لمبايعة الفقيه أو رفض بيعته.

نعم، إذا صار الشعب فاسداً وانتخب مجلساً فاسداً يتوقع عندئذ تحديد ولي فاسد. واذا أهمل الشعب دوره وخرج عن وعيه ومشاركته يمكن أن يتسلل إلى المجلس أشخاص مفسدون، والعاقبة معروفة. وفي مثل هذه الاحوال فلا فائدة للحديث عن الضامن لان هذا الفساد يظهر للعيان. وهو افتراض بعيد جداً في هذه الايام. فبحسب ما نعرفه من السنن الالهية ان الحد الذي وصل إليه الشعب الايراني من الوعي لدوره وموقع الولي الفقيه في حياته يجعل الحديث عن رجوع الملكية والدكتاتورية إلى الحكم حديث سخرية. وبحسب ما هو ظاهر وواضح يبدو ان حركة ولاية الفقيه في تكامل مستمر من جميع الجهات.

٢ . من الذي صنع الحدود

يطلق بعض الناس مقولة مفادها: «أهل البيت أدرى بما فيه» ليشيروا إلى ضرورة وجود ولي فقيه في كل بيت (أي في كل بلد).

وهنا يوجد بعض الملاحظات:

أولاً: من الذي صنع البلدان المتفرقة داخل الامة الاسلامية. فالتعدد ليس أمراً طبيعياً، بل هو صنيعة الاستكبار. أي ان هذا التعدد ليس أصيلاً بحيث نندفع للاعتراف به وتأييده، وبناء سياستنا عليه.. نعم، التنوع الجغرافي وبعد المسافة يفرضان نوعاً من الصعوبة في الاتصال والتواصل كالبعد الموجود داخل بلد واحد كبير. ويمكن حل هذه المشكلة عبر طريقين:

١ ـ وسائل الاعلام.

٢ ـ الاجهزة المختصة التي تزود الفقيه بالمعلومات اللازمة.

فالفقيه الذي يعيش في طرابلس، مثلاً، لا يمكن ان يتواجد في كل البيت اللبناني جنوباً وشمالاً وبقاعاً وبيروت دفعة واحدة، وهو يحتاج إلى المعلومات عن تلك المناطق ليتمكن من اصدار الاحكام والاوامر المناسبة. فإما ان يحصل عليها من وسائل الاعلام، وهذه واسطة ضعيفة. أو من أفراد متخصصين في هذا المجال وهم موضع ثقته وتأييده. وهكذا، يتساوى الفقيه الذي يعيش في البلد هنا مع الفقيه الذي يعيش في بلد بعيد هناك اذا كان كل واحد يتبع الطريقتين في الحصول على المعلومات.

بل ان الفقيه الذي يعيش في بلد بعيد سوف يكون اعلم من الفقيه المحلي اذا كان لديه أجهزة كفوءة تزوده بالمعلومات بشكل دائم.

أما معرفة العادات والطبائع التي تختص بها الشعوب المتفرقة، فلا مدخلية مباشرة لها في القرارات الاساسية. اضافة إلى ان التعرف عليها يعد جزءً أساسياً من العلوم التي يحصل عليها الفقيه الجامع للشرائط. ثم يضاف إلى هذه المسألة نقطة مهمة وهي ان الفقيه اذا كان ولياً للامر فهذا لا يعني انه سيصدر جميع الاوامر

مباشرة وفي جميع المستويات. فهو يفوض الكثير من الامور لاشخاص كفوئين في بلدانهم بحيث تبقى الصلة قوية بين كافة الشعوب المبايعة للفقيه والولي الفقيه.

وخلاصة الكلام، ان الذي يطرح هذا الاشكال خوفاً من حدوث خلل في قرارات الفقيه الذي يعيش في بلد بعيد نتيجة نقص محتمل في المعلومات، ينبغي ان يلتفت إلى طرق تجميع المعلومات والاطلاع على ما يجري في بيت الامة الاسلامية، والتي يمكن أن يستخدمها الولي الفقيه بشكل طبيعي.

ومن جانب آخر، ان الترابط الكبير بين مصائر الشعوب الاسلامية والتداخل الاكبر بين قضاياها يجعل الفصل بين سياساتها أمراً من الجهل أو الغباء. فولاية الفقيه ليست سياسية لمسائل محلية محدودة، بل هي قيادة شمولية لامة تريد ان تأخذ موقعاً حيوياً داخل العالم بأكمله. هذا العالم الآخر الذي يخضع لسياسة استكبارية واحدة تنظر إلى جميع الشعوب الاسلامية كعدو واحد.

وعلى هذا الاساس، لو افترضنا ان هناك صعوبات عديدة في التواصل بين بعض الشعوب والولي الفقيه. فإن وحدة ولاية الفقيه هي العامل الاهم لتحقيق وحدة الشعوب الاسلامية.

٣. يفُترض كفاءة كل مراتب الولاية

ان كفاءة واخلاص الفقيه تستلزمان كفاءة واخلاص العاملين معه. فالمسؤول الكفوء يختار عمالاً كفوئين. ولكن عندما تتسع السلسلة المتصلة بالفقيه لتشمل مختلف فئات الامة، وحيث ان الامة تستوعب اشخاصاً من كل صنف ورتبة، يمكن ان يحدث في حركة مد وجزر التعيينات أن يصل أشخاص إلى مستويات من السلطة لا يمتلكون معها كفاءة لازمة.

ولهذا عدة أسباب منها:

١ - ان الذين يُعينون في بعض المستويات لا يمتلكون القدرة المميزة لاكتشاف طبيعة الافراد وجواهرهم.

٢ ـ النقص الفادح الذي يفرض اختيار أهون الشرين.

٣ ـ الانقلاب الباطني الذي يحدث لبعض الافراد الصالحين حين وصولهم إلى السلطة وتذوق مغرياتها.

والحلول الوحيدة لمثل هذه النقائص:

١ ـ الالتزام الدقيق والالتصاق الوثيق بسلسلة الولاية، لانه الضامن الاول لعدم ذهاب الريح وتشتت الجهود.

اما عندما تهتز قاعدة الطاعة وتفقد مصداقيتها، فإن الفساد الذي ينجم عن ذلك أخطر بكثير من فساد بعض المسؤولين. بل ان الطاعة في مثل هذه الحالات هي التي تكشف زيف البعض أو عدم كفاءتهم.

وكثيراً ما نحكم ـ لاختلاف السلائق ـ على أشخاص بأنهم غير كفوئين، إما لاننا نقارنهم بالمواصفات العليا التي نحملها في أذهاننا، أو لعدم احاطتنا بجميع العوامل التي أدت لفشلهم.

٢ ـ امتلاك مواصفات دقيقة وواضحة لكافة الرتب والمستويات والالتزام التام بهذه المواصفات، وتعيين موضع النقص عند حدوثه.

٤ . الطاعة والنصيحة

ان الاوامر التي قد يصدرها أشخاص غير كفوئين ويحتمل أن تكون غير صحيحة أو صائبة تنقسم إلى قسمين:

١ ـ أوامر لا يمكن تأجيلها، كما في الحالات العسكرية والمعارك.

٢ ـ أوامر قابلة للتأجيل دون خسائر.

وفي الحالة الاولى يكون تكليفنا الطاعة ونحن بريئو الذمة امام الله، ولن نؤخذ بجريرة غيرنا، ولسنا مسؤولين عن الهزيمة ان وقعت.

اما في الحالة الثانية، يجب علينا ان نوجه النصيحة إلى المسؤول المباشر، فإن لم تغيره النصيحة نخبر المسؤول الاعلى منه وهكذا.

وفي حال بقي الامر على ما هو عليه رغم اطلاع المسؤولين، فإن علينا الالتزام بالامر وان كان لا يعجبنا.



١ ـ نشاهد في العديد من ساحات العمل ان الانسجام النفسي يعتبر أساساً لنجاح العمل. بمعنى ان المسؤول لا يمكنه ان يعمل إلا مع طاقم يتفاهم معه وينسجم مع شخصيته وطبيعته. والعامل لا يرغب بالعمل إلا مع مسؤول يتفهمه وينسجم معه.

ـ هل تعتبر هذا الامر طبيعياً.

ـ ما هي أهم السلبيات التي يمكن أن تنشأ من هذه الطريقة.

ـ ما هي الحلول الادارية التي تقدمها لمثل هذه الحالة.

٢ ـ ما هي أهم الاسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضعف الروابط التنظيمية. ما هي الحلول المناسبة.

ـ كيف يمكنك أن تطبق هذه الحلول.

٣ ـ كمدير، أنت في مرحلة حساسة في العمل وأحد العاملين عندك ما زال بعيداً عن تحقيق ما تريده منه. فهو يعد كثيراً، ولكنه يطلب المزيد والمزيد من الوقت والامكانات.

ما هي الاجراءات التي يمكن ان تتخذها بحقه.

أ ـ تواجهه بالامر وتطلب منه تحسين ادائه.

ب ـ تجلس معه لدراسة الامور وتعطيه شيئاً من تجربتك.

ج ـ تعين بديلاً عنه ريثما تسنح الفرصة في مجال آخر.

د ـ تقوم بتشجيعه من خلال وعده بزيادة على الراتب.

٤ ـ برأيك، هل ينجح المدير الذي اعتاد على ادارة العمل الاسلامي في ادارة شركة تجارية نفعية؟ وبالعكس، هل ينجح مدير شركة تجارية في ادارة أحد مجالات العمل الاسلامي.

واكثر مدارسة العلماء ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه امر بلادك وإقامة ما استقام به الناس قبلك. واعلم ان الرعية طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض ولا غنى ببعضها عن بعض: فمنها جنود الله ومنها كتاب العامة والخاصة ومنها قضاة العدل ومنها عمال الانصاف والرفق ومنها اهل الجزية والخراج من اهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار واهل الصناعات ومنها الطبقة السفلى من ذوي الحاجة والمسكنة وكل قد سمّى الله له سهمه[1] ووضع على حدء فريضة في كتابه او سنة نبيه ـ صلى الله عليه وآله وسلم ـ عهداً منه عندنا محفوظاً. فالجنود باذن الله حصون الرعية وزين الولاة وعز الدين وسبل الامن وليس تقوم الرعية الا بهم. ثم لا قوام للجنود الا بما يخرج الله لهم من الخراج الذي يقوون به على جهاد عدوهم ويعتمدون عليه فيما يصلحهم ويكون من وراء حاجتهم[2]. ثم لا قوام لهذين الصنفين الا بالصنف الثالث من القضاة والعمال والكتاب لما يحكمون من المعاقد[3] ويجمعون من المنافع ويؤتمنون عليه من خواص الامور وعوامها. ولا قوام لهم جميعاً إلا بالتجار وذوي الصناعات فيما يجتمعون عليه من مرافقهم[4] ويقيمونه من أسواقهم ويكفونهم من الترفق[5] بايديهم ما لا يبلغه رفق غيرهم. ثم الطبقة السفلى من اهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم[6] ومعونتهم وفي الله لكل سعة ولكل على الوالي حق بقدر ما يصلحه وليس يخرج الوالي من حقيقة ما الزمه الله من ذلك الا بالاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق والصبر عليه فيما خف عليه او ثقل فولّ من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله ولامامك وانقاهم جيباً[7] وافضلهم حلماً[8] ممن يبطىء عن الغضب ويستريح إلى العذر ويرأف بالضعفاء وينبو على الاقوياء[9] وممن لا يثيره العنف ولا يقعد به الضعف.

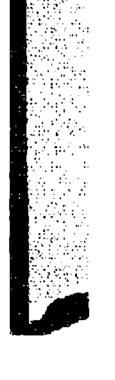
---

(١) «سهمه»: نصيبه من الحق.
(٢) «يكون من وراء حاجتهم»: اي يكون محيطاً بجميع حاجاتهم دافعاً لها.
(٣) «المعاقد»: العقود في البيع والشراء.
(٤) «المرافق»: اي المنافع التي يجتمعون لأجلها.
(٥) «الترفق»: اي التكسب. بايديهم ما لا يبلغه كسب غيرهم من سائر الطبقات.
(٦) «رفدهم»: مساعدتهم وصلتهم.
(٧) «جيب القميص»: طوقه.
(٨) «الحلم هنا»: العقل.
(٩) «ينبو عليه»: يتجافى عنهم ويبعد.



اعـداد الخـطـط

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على:



١ . طبيعة وظيفة التخطيط وأهميتها.
٢ . العلاقة بين الاهداف والتخطيط.
٣ . أنواع الخطط.
٤ . خصائص التخطيط الفعال.
٥ . الخطوات الاساسية لاعداد الخطط.
٦ . أهم موانع وعوائق التخطيط.

أهمية التخطيط: إن التخطيط في تنظيم واضح المهمات يعد الوظيفة الادارية الاولى التي تسبق ما عداها من الوظائف. ومما يدعو إلى التخطيط تعامل المدير مع بيئة متغيرة كثيرة التحول، والرغبة في تحديد أهداف سليمة وواضحة لوحدته، وضمان البقاء والاستمرار والنمو للتنظيم ككل.

لا يوجد عند المدير الفعّال أدنى شك بأهمية التخطيط وضرورته، إنما تكمن المشكلة في تبني سياسة تخطيطية شاملة على مختلف المستويات. فما لم يكن التنظيم بأكمله يسير وفق عملية التخطيط تصاب الوحدات العاملة بالشك في أهميته.

ولعزل هذه المشكلة عن التأثير السلبي على المدير أن يحدد المهمات الرئيسية المطلوبة لوحدته. وانطلاقاً من معرفة المهمات يضيف العناصر الاخرى من الامكانات المادية والطاقات البشرية ثم يقوم بوضع الخطط المختلفة.

إن التنظيم الذي يعمل بدون تخطيط يشبه السفينة التي تسير بدون قبطان في بحر هائج. وفي الواقع، فإن كافة الاعمال الادارية من تنظيم ومتابعة ورقابة ومحاسبة تقوم على أساس وجود تخطيط واضح يرتبط بالمعطيات الواقعية (مهمات محددة، امكانات، طاقات، ساحات العمل)، وباحتمالات مستقبلية (تحقيق نتائج وأرباح وانتصارات وعوائق...) ويضع على أساسها برامج عمل تنطلق من هيكلية التنظيم للوصول إلى الاهداف. ومن هنا فإن التخطيط يساعد على:

١ . التغلب على حالات الشك وعدم التأكد.

٢ . تركيز جهود العاملين نحو الهدف.

٣ . خفض تكاليف الاداء ونفقاته.

٤ . ممارسة وظيفة الرقابة والتقييم.

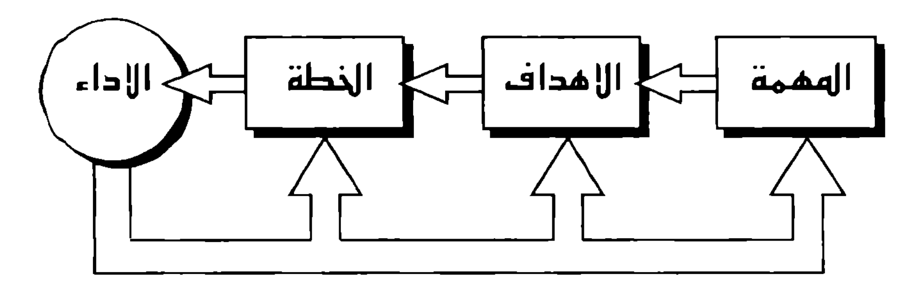
ويمكن تعريف التخطيط بانه عملية تحديد اين سيكون التنظيم في المستقبل واختيار أفضل البرامج للوصول إلى هذا الوضع المستقبلي.

وهو يقوم على أساس وجود الامور التالية:

١ ـ تحديد طبيعة المهمة، فإن أي تنظيم لا بد وأن يقوم على أساس مهمة واضحة ومشخصة. وهو ما يسمى بالدور الرئيسي للتنظيم. ولا بد من الاشارة هنا إلى ان أكثر التنظيمات تستعير المهمات من تنظيمات مشابهة، والبعض يلجأ إلى تحديد المهمة والدور انطلاقاً من المبادىء الفكرية وحجم المسؤولية والتكليف.

٢ ـ الاهداف، حيث تتطلب عملية التخطيط تشخيصاً دقيقاً للاهداف ليتم وضع برامج مناسبة انطلاقاً من طبيعة التخصص أو التجربة والخبرة.

٣ ـ الخطة، وهي الترجمة العملية لطبيعة المهمة والهدف وسوف يأتي مزيد توضيح.



تبدأ العملية التخطيطية للتنظيم بتحديد المهمة الرئيسية التي تؤدي إلى تحديد الاهداف لوضع الخطة لكي يتم تطبيقها عبر برامج زمنية واضحة. ولا شك ان الاداء يلعب دوراً أساسياً في اعادة النظر بطبيعة المهمة أو الاهداف المحددة أو الخطة التفصيلية ولذلك ينبغي أن تتميز العملية التخطيطية بالمرونة التامة.



مثال رقم ١:

يجتمع بعض الافراد الذين اطّلعوا على آثار الغزو الثقافي الذي يمارسه الاستكبار ضد أمتنا.

١ ـ يقرر هؤلاء ان مهمتهم الاساسية في هذا المجال مواجهة هذا الغزو انطلاقاً من القواعد الشرعية الاسلامية.

فلا بد من وضع أهداف لاجتماعهم واتفاقهم على هذا القرار. وهذه الاهداف ينبغي ان تكون منسجمة مع طاقاتهم وامكاناتهم وطبيعة الواقع الذي يعيشون فيه على ضوء التكليف الشرعي وضوابطه.

٢ ـ الهدف الاول: تحصين الامة بثقافتها الاسلامية.

الهدف الثاني: كشف تفاصيل ومخاطر هذا الغزو...

٣ ـ يتم اعداد مجموعة من الخطط تتضمن نشر الكتب وتأسيس مجاة والقيام بحملات اعلامية وثقافية عامة...

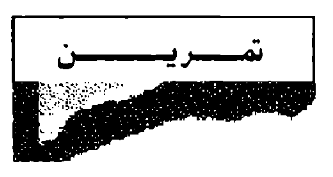


١ ▪ يتعرف مسؤول أحد الاقسام العاملة في الوحدة الاجتماعية على مهمته المشخصة من قبل التنظيم.

هذه المهمة هي القيام بمواجهة الآثار السلبية للحرب على المستوى الاجتماعي.

٢ ▪ يحدد هدفاً رئيسياً وهو القضاء على جميع حالات التشرد الموجودة على مستوى الاحداث في السن.

٣ ▪ يضع خطة لانشاء مركز رعاية وتأهيل.



والان هل تعرف ما هي المهمة الاساسية للتنظيم الذي تعمل فيه. ما هي الاهداف التي حددتها في عملك والتي تتلاءم مع المهمة الاساسية. ضع خطة تحقق الاهداف المطلوبة.

الاهداف

بعد أن تتحدد المهمة الاساسية للتنظيم، تأتي الخطوة التالية في العملية التخطيطية وهي: تحديد الاهداف التي توجه الطاقات والامكانات لاجل القيام بالمهمة أو التكليف الشرعي.

وتأتي الحاجة إلى تحديد الاهداف على ثلاثة مستويات:

١ . استراتيجية بعيدة المدى أو نهائية.

٢ . مرحلية أو تكتيكية.

٣ . تشغيلية.

١ ـ اما الاهداف النهائية للتنظيم فهي التي تؤدي إلى تحقيق المهمة الاساسية بشكل كلي بحيث يتطلب ذلك إعادة تحديد مهمة، أو الاستمرار بنفس الوتيرة من العمل. وذلك حسب طبيعة المهمة الاولى.

٢ ـ الاهداف المرحلية وهي التي تكون وسيلة أو ممهدة للوصول إلى الاهداف النهائية، وينبغي أن تشتق منها. الاهداف المرحلية تأتي

ضمن تسلسل زمني تدريجي، بحيث ان انجاز الهدف المرحلي الاولي يكون ممهداً لانجاز الهدف المرحلي الثاني وهكذا...

٣ ـ الاهداف التشغيلية، وهي التي يضعها العاملون التنفيذيون لاجل انجاز الاعمال الجزئية في سياق الخطة العامة.



مثال رقم ٣:

تقوم الوحدة العسكرية بوضع هدف استراتيجي لها وهو طرد القوات الاسرائيلية من جبل عامل.

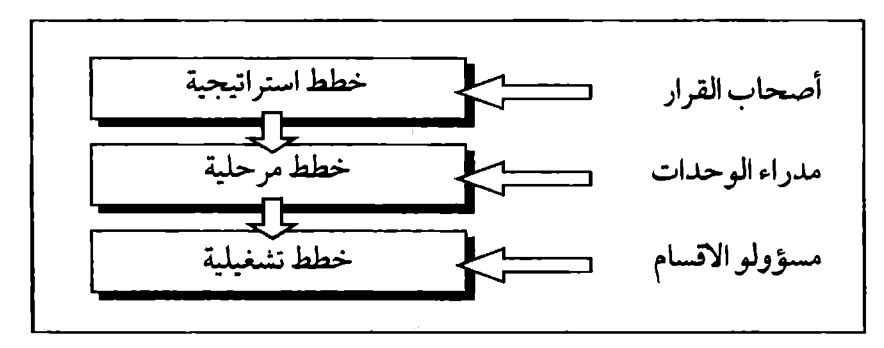
الهدف المرحلي هو اسقاط الدفاعات التي اقامتها اسرائيل في المواقع والتحصينات وذلك خلال سنة واحدة.

الهدف التشغيلي ضرب خطوط الامداد المتصلة بالمواقع.

من الواضح هنا ان الهدف المرحلي ينسجم مع الهدف النهائي ويشتق منه، حيث ان اسقاط الدفاعات يمثل ضربة قاسية تهدد تواجد القوات الاسرائيلية مما يعني عدم القدرة على البقاء في الارض.

ومن خلال استعراض البدائل ضمن الاهداف التشغيلية التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف المرحلية، ربما يتم اختيار خطة «عمليات ضرب خطوط الامداد» كأفضل وسيلة!

الخطط تتبع الاهداف بما أن الخطة تتبع الهدف. وبما أن هناك ثلاثة مستويات للاهداف. فالتخطيط يكون إذن، على ثلاثة مستويات.



خصائص الاهداف الفعّالة إن قوة التخطيط تعتمد بالدرجة الاولى على الاهداف الموضوعة. فبمقدار ما تكون الاهداف واضحة وعملية ومحفزة تكتسب الخطة قوتها وفعاليتها. على المدراء أن يتشددوا كثيراً في تحديد الاهداف، والوقوف ملياً عند مناقشتها، والخروج بتعاريف واضحة غير قابلة للتأويل. وهذه هي أهم خصائص الاهداف الفعّالة:

١ . **جامعة مانعة:** كثيراً ما تحدث النزاعات بسبب التأويلات التي تُطلق على الاهداف. هل ان هدفنا هو تثقيف الامة بأكملها أم نختار بعض الافراد أم ماذا. علماً بأن الهدف يكون «نشر الثقافة بين الناس». إن كلمة الناس هنا يمكن أن تفسر بكل الطوائف أو بطائفة واحدة أو بفئة ضمن هذه الطائفة. وكلمة النشر قد تحمل على الاعلام أو التربية أو التبليغ. من المهم، وقبل البدء بالخطط التشغيلية، الاتفاق على تعريف جامع لكل ما يمت بصلة إلى الهدف، مانع من كل ما يخرج عنه.

٢ . **الواقعية:** قد يفهم البعض أن الواقعية تعني الجمود واليأس، طالما ان واقعنا يدلل على ضعف امكاناتنا، والبعض الآخر يحصر الواقعيات بعالم الماديات، فيظن ان الامكانات الواقعية هي الامكانات المالية والاعتدة والتجهيزات. ولكن الواقع هو الشيء الذي يقابل الخيال والوهم.

إن قول الله تعالى:

﴿لا يكلف الله نفساً إلا وسعها﴾.

يبين هذه الواقعية حيث ان التكليف بما لا يطاق قبيح أو يدل على الجهل. ولكن هذه الآية لا تقول لنا ان وسع النفس محدود، أو ان قابلياتها منحصرة بالامور الجسمانية.

ويمكن التعبير عن هذا الامر بالهدف القابل للتحقيق.

٣ . **التحدي:** الاهداف التي توجد حالة من الحماس والتحدي لقدرات المدراء تؤدي إلى تحفيزهم وحثهم على بذل المزيد من الجهد والمثابرة. ومن شأن هذا الامر أن يكشف عن الكثير من الطاقات الكامنة في التنظيم.

٤ . **التوقيت**: الاهداف التي لا ترتبط بالزمن لا يمكن ان تؤمّن السلامة للدورة الادارية. حيث تضيع الجهود وتهدر الامكانات وتنخفض حرارة المتابعة وتضعف المحاسبة والرقابة. عند وضع الاهداف يلزم ان تكون منسجمة مع الزمن ومحددة بالوقت.

٥ . **الترابط**: إذا اراد المدراء تحديد أهداف صحيحة، فلا بد أن تكون مشتقة من المهمة الاساسية أو الاهداف العليا.

كيفية إعداد الخطة

من الذي يضع الخطة؟

وما هي المراحل التي تمر فيها عملية الاعداد؟

هنا يوجد مجموعة من المداخل التي يمكن ان يتم من خلالها اعداد الخطة. لكل واحد ايجابياته وسلبياته:

١ . **المدير لوحده:**

يقوم المدير لوحده بكافة أعمال التخطيط. ويساعد ذلك على وضع خطط تتصف بالواقعية، وتوفير درجة عالية من المرونة في الخطة. كما انه يساعد على تنمية المدير.

لكنه في الجانب الآخر يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من جانب المدير، فضلاً عن انه يقلل من نطاق قبول الخطة من قبل العاملين.

٢ . **المدير مستفيداً من المقترحات:**

حيث يعمد إلى استقبال اقتراحات العاملين قبل اعداد الخطة. ويتيح هذا المدخل فرصة اشراك العاملين في وضع الخطة مما يساعد على توسيع نطاق قبولها والالتزام بها.

يوجد محذور في هذا المدخل، وهو ان الاقتراحات قد تشعّب المسائل وتكثر من البدائل.

٣ . **المدير يضع الخطوط العريضة، والعاملون الخطة:**

ويمكن استخدام هذا المدخل عندما يكون موضوع التخطيط فنياً، ويعلم العاملون عنه بصورة أوفى من المدير. والمشكلة الرئيسية لهذا المدخل انه يحتاج إلى وقت طويل.

٤ . العاملون يضعون الخطة والمدير يعلق عليها:

يساعد هذا المدخل على تنمية العاملين. إلا انه يتصف في معظم الاحيان بعدم واقعية الخطط وانسجامها.

٥ . اللجان التخصصية:

قد يكون من المناسب، أحياناً استخدام فكرة اللجان للقيام بعملية التخطيط حيث يساعد ذلك على:

أ ❖ تحسين جودة الخطة لتوافر المعلومات من عدة أطراف.

ب ❖ تكوين علاقات انسانية وثيقة داخل المنظمة.

ج ❖ توسيع نطاق قبول الخطة.

د ❖ خلق فهم جيد لأبعاد الخطة.

هـ ❖ تحقيق التنسيق بين الادارات المختلفة.

و ❖ تنمية المديرين وزيادة مهاراتهم التخطيطية.

تمـــريـــن مداخل وضع الخطة

من يعدها	ايجابيات	سلبيات	الدرجة

ضع في هذا الجدول جميع المداخل المذكورة مع ذكر أهم الايجابيات والسلبيات. ثم ضع درجة لكل مدخل حسب الاهمية والفعالية.

هل لديك مداخل أخرى لاعداد الخطط؟

مراحل اعداد الخطة: ١ ▪ تحديد الاهداف، والتي يتم استخلاصها من الاهداف العامة للتنظيم.

٢ ▪ وضع الافتراضات التخطيطية، وهي على ثلاثة أنواع:

أ ❖ ما لا يمكن السيطرة عليه أو التأثير فيه.

ب ❖ ما لا يمكن السيطرة عليه، ولكن يمكن التأثير فيه.

ج ❖ ما يمكن السيطرة عليه.

٣ ▪ تحديد البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف.

٤ ▪ تقييم البدائل، من خلال دراسة حجم الايجابيات والسلبيات في كل بديل.

٥ ▪ اختيار البديل الافضل الذي يحقق الهدف.

٦ ▪ وضع الخطط التفصيلية والخطط المشتقة.



مثال رقم ٤: الاكتفاء الذاتي للعائلات الفقيرة:

١ ▪ الهدف: تحقيق الاكتفاء الذاتي لثلاثة آلاف عائلة فقيرة.

٢ ▪ يتم ذلك بانشاء مصانع كبيرة أو توظيف أرباب الاسر في دوائر الدولة المختلفة، أو فتح مؤسسات تجارية صغيرة (تأهيل الاسر للعمل الصحيح)، أو تأمين مساعدات دائمة من قبل المحسنين.

توضع هذه الافتراضات ضمن الانواع الثلاثة:

أ ← توظيف أرباب الاسر في دوائر الدولة.

ب ← انشاء مصانع كبيرة، تأمين مساعدات دائمة.

ج ← فتح مؤسسات تجارية صغيرة + تأهيل الأسر.

٣ ▪ اختيار (ج) أو (ب).

٤ ▪ تقييم البدائل

٥ ▪ فمن خلال دراسة جميع ايجابيات وسلبيات البدائل المذكورة يتبين لنا أن رقم ٣ هو الامثل، ولكن رقم ١ هو الافضل، حيث ان تحقيق رقم ٣ يعد صعباً بل غير ميسور حالياً.

٦ ▪ المطلوب وضع خطة تفصيلية لتحقيق البديل رقم ١. وذلك باعداد برامج لتأهيل العائلات مهنياً، ودراسات حاجات السوق والاتصال بخبراء في هذا المجال.

البديل	ايجابيات	سلبيات
١. تأهيل الاسر	. قوة اجتماعية للاسرة . حفظ الكرامة . تنشيط المجتمع . تأمين مدى الحياة	. وجود اعاقات جسدية . عدم وجود فريق تأهيل كاف . قلة فرص العمل.
٢. فتح مؤسسات	. مردود اضافي للاكتفاء . جميع ايجابيات رقم ١ ما عدا الاخير	. عدم وجود رأسمال كاف . قلة الخبرة الادارية
٣. انشاء مصانع	. مردود كبير للاكتفاء . جميع ايجابيات رقم ١	. عدم وجود رأسمال . شدة المنافسة وحرب الاحتكار . عدم وجود خبراء
٤. تأمين مساعدات	. راحة للعائلات	. ضعف الكرامة . احتمال حدوث النقص . صعوبة المتابعة . تقطّع المساعدات

أهم موانع التخطيط يمكن القول ان المؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط في حركتها الادارية هي مؤسسة فاشلة حتماً، وخصوصاً في عالم اليوم حيث تشعبت المسائل والعلاقات، وازدادت حدة المنافسة، وكثرت متغيرات الزمان ومتطلباته.

ولكن عدم وجود التخطيط عند البعض لا يعود إلى المشاكل

أو النواقص الادارية فحسب، بل تلعب مجموعة من العوامل النفسية أحياناً دوراً مثبطاً يؤدي إلى ضعف الاهتمام بالتخطيط واستخداماته..

عندما لا يطلب المسؤولون في الرتب العليا من المدارء التنفيذيين أية خطة، وعندما لا يبين أصحاب القرار الاهداف الاساسية للتنظيم، فإن ذلك يؤدي إلى وقوع المدراء بالحيرة، ولا يدفعهم إلى اعتماد التخطيط لاعمالهم.

ورغم ان ما ذكر لا يبرر للمدراء ترك التخطيط، ولكنه من العوامل المثبطة. ذلك «انه لا مستحيل تحت الشمس» في عالم الادارة. فمن أنواع التخطيط الذي يؤدي إلى النجاح: التخطيط لتجاوز العقبات والمشاكل. لنفترض ان أصحاب القرار لم يطلبوا منك كمدير تنفيذي وضع خطة لعملك، ولم يوضحوا لك الاهداف الاستراتيجية أو المرحلية للتنظيم. يمكنك ان تضع خطة لحل هذه المشكلة من خلال تقديم خطة واضحة مقترحة لهم، أو الاتصال بهم لاجل التعرف على الاهداف، أو الاتفاق على صيغة محددة للعمل.

وقد يحدث ان يرى مَنْ حولك في التخطيط نوعاً من الادعائية والتصنع، فاذا قدّمت خطتك السنوية المفصّلة تلقوها بشيء من الاستهزاء المبطن: فما هي الحاجة للتخطيط لاعمال واضحة وروتينية، وما الذي تغير؟!! فهل يعني هذا الامر ـ مع ما فيه من ازعاج نفسي ـ ان تترك التخطيط. وهل ان التخطيط وظيفة وحق للآخرين؟، أم انه حاجة أساسية لك؟!

يقع على عاتق المسؤولين اليوم واجب القضاء على جميع الحواجز النفسية والجهل الاداري، وذلك من خلال اعتماد التخطيط كواجب شرعي مقدس يدل على اداء الامانة التي عرضت على السموات والارض والجبال فأبين أن يحملنها. وفي هذا المجال لا بد من اعتماد مجموعة من الوسائل اللازمة:

١ ـ منها: نشر الثقافة الاسلامية الاصيلة التي تؤكد حجم مسؤولية الانسان.

٢ ـ ومنها: التمييز بدقة ما بين الغربي المنحرف والمشترك الانساني الاصيل. فالادارة ليست حكراً على الغرب. وليست تعبيراً عن الالتزام بثقافتهم ومبادئهم.

٣ ـ ومنها: اعتماد التخطيط في أعلى المراتب والمستويات.

٤ ـ ومنها: التأكيد على اتباع خطوات التخطيط الصحيح.

٥ ـ وهناك عوامل التحفيز والمكافآت التشجيعية.

وهكذا نخلص إلى وجود مجموعة من الموانع النفسية والعملية في مجال التخطيط وهي:

١ ـ البيئة المتغيرة والظروف الامنية والسياسية المتسارعة.

٢ ـ فرض الخطة على المدراء التنفيذيين وحصرها بالخبراء.

٣ ـ عدم وضوح الاهداف.

٤ ـ قلة المعلومات حول الامكانيات.

٥ ـ عدم معرفة أهمية التخطيط.

أنواع الخطط

هناك أنواع متعددة من الخطط، أهمها:

١ . **خطط الاهداف**: وهي النهايات التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

٢ . **خطط السياسات العامة**: التي تعد تصريحاً عاماً أو فهماً عاماً يرشد فكر الاداري اثناء عملية اتخاذ القرار. وهي عادة ما توضع بواسطة الادارة العليا، لترشد تفكير المديرين في المستويات الادنى. كما انها تخدم إلى حد كبير تلك القرارات الروتينية التي تتكرر بصورة مستمرة داخل التنظيم.

٣ . **خطط الاجراءات**: وهي مجموعة من الخطوات التي ترشد الفرد إلى كيفية وضع السياسات العامة موضع التنفيذ. فهي المرشد للعمل بشكل زمني وضمن جدول المراحل المتسلسلة.

٤ . **خطط القواعــد:** وهي التخطيط لما يجب عمله وما لا ينبغي في مـواقف مـعـينـة. والقـواعـد لا تتـعلق بـالبـعـد الزمني كالاجراءات.

٥ . **خطط البـرامـــج:** وهـي خليط من الاهداف والسـيـاسـات والاجـراءات التي تتـعلق بعـمل مـعين ضـمن مراحل زمنية وامكانات واضحة.

٦ . **خطط الموازنـــات:** حيث يتم فيها توزيع الامكانات المادية وفق سلم الاولويات وبعد دراسة للعروض والسوق.

٧ . **خطط الطوارىء:** وهـي التي تلحظ حدوث حالات طارئة، أو وقوع تبدلات أساسية.

تمـــريـــــن

١ صنف هذه الخطط على أساس الانواع المذكورة:

أ . خطة لمعالجة المخالفات في الدوام...........................

ب . خطة لاجل استقطاب مجموعة من العاملين......

ج . خطة لاجل القضاء على الفقر والجهل في المجتمع...............

د . خطة لاجل تحديد أنواع المؤسسات التي يمكن التعامل معها..

هـ . خطة عسكرية بديلة عن الخطة التي ستعتمد.........................

و . خطة لاجل تحديد الاولويات في المهمة الاساسية.....................

ز . خطة لتوزيع الرأسمال الموجود........................

٢ هل يمكنك أن تذكر أنواعاً أخرى من الخطط؟

في أي مجال تجد صعوبة أكبر.

أدوات للتخطيط للمشاريع

عندما تتشعب الاعمال ويكون الوقت والمراحل عنصراً أساسياً فيها، لا بد عندئذ من وضع الخطط التي تراعي جميع المسائل بطريقة واضحة وسهلة المتابعة. وهنا نقدم للقارىء بعض الادوات والوسائل التي تساعد المدير في التخطيط للمشاريع والاعمال المتداخلة.

طريقة غانت

وهي التي ابتكرها العالم الاداري «هنري غانت» بحيث يتم وضع جميع الانشطة المختلفة مع مراحلها وانتهائها على جدول بياني واضح.

نموذج: خطة العمل في مجلة ثقافية يشير المستطيل الملون إلى بداية وانتهاء كل مهمة.

اليوم

الاسابيع / الانشطة	الاسبوع الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
الاتصال بالكتّاب					
اعداد المواضيع					
تحضير الصور					
الاتفاق مع المخرج					
الاتصال بالمطبعة					
الاتفاق مع الموزع					
الاخراج الفني					
التصحيح					
الطباعة					
التجليد					
التوزيع					

ولكي تستخدم هذه الطريقة ينبغي تحديد جميع الاعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي ودراسة العلاقة فيما بينها وتقدير الوقت العملي لانجازها من خلال حساب المعدل الوسطي لكل منها، ووضع جميع النشاطات بالتوالي على الجدول.

أما حساب المعدل الوسطي للوقت فيكون على الشكل التالي (كما في المثال):

العمل ←	الانتهاء في أحسن الحالات	الانتهاء على الوقت	الانتهاء في أسوأ الحالات	المعدل الوسطي للوقت العملي
إعداد المواضيع	اسبوع واحد	اسبوعان	٤ أسابيع	٢.١ أسبوع

فهذا حساب يتضمن الاوقات التالية: الوقت في ظرف مناسب، حيث يفترض انه لن يحدث أي شيء سلبي بل ستجري الامور على أحسن ما يرام، والوقت في ظرف سيء حيث يمكن ان يحدث ما يؤخر العمل، والوقت العادي الذي هو الوقت الطبيعي لانجاز العمل.

ومن خلال التجربة يعرف المدير أن الظروف الحالية تميل كثيراً إلى الوقت الطبيعي فيعطيه معدلاً يفوق بقية المعدلات، أي ٤ مقابل ١ للوقتين الآخرين. ويقوم بالحساب التالي:

$$\frac{\text{١} \times (\text{الوقت المساعد}) + \text{٤} \times (\text{الوقت الطبيعي}) + \text{١} \times (\text{الوقت السيء})}{\text{٦}} = \text{الوقت العملي}$$

وتتبدل هذه النسب بحسب الظروف التي تحيط بالعمل. فأحياناً تكون الظروف سيئة والمشاكل محيطة، فهنا ترتفع النسبة للوقت السيء إلى اثنان مقابل أربعة للوقت الطبيعي وتكون القسمة، مثلاً، على سبعة. وأحياناً تكون الظروف مساعدة للغاية فترتفع نسبة الوقت المساعد (أي الانتهاء في أحسن الحالات).

حسناً، ان اكثر مدرائنا يحسبون هذه الاوقات بطريقة غريزية، كما يقال. حيث يعتمدون على تجاربهم وشخصيتهم الادارية المتمرسة. ولكن للمدير الذي يريد ان يدرس عوامل النجاح والفشل، وللمدير الذي تشغله اهتمامات أخرى (كالاهتمامات العلمية أو

المعنوية المميزة) فإن القيام بمثل هذه الحسابات وتسجيلها في الملفات الاساسية يعتبر حاجة ملحة.

ويوجد في هذا المجال مجموعة كبيرة من برامج الكمبيوتر التي وضعت في خدمة المدراء مثل برنامج Excel، و Office، و Cruncher، وMicrosoft Project وغيرها، وهي تساعد المدير على القيام بعملية التخطيط بأسلوب متطور.



١ ـ جريدة سياسية أسبوعية تعاني من قلة المبيعات ونقص عدد القــراء بشكل ملفت. طلب منك ان تتــولى ادارتهــا وانقــاذ الوضع وتحسين نسبة المبيعات خلال ٣ أشهر. ما هي الامور التي ينبغي أن تتعرف عليها قبل البدء بهذه المهمة. ضع تصوراً أولياً للاجراءات التي ينبغي أن تتخذها فور بداية عملك. قم باعداد خطة في هذا المجال.

٢ ـ إحدى شركات انتاج وبيع الاجبان والالبان تحتكر السوق المحلية بدرجة كبيرة. بعض أصحاب رؤوس الاموال طلب منك أن تؤسس شركة مماثلة، وأنت تعلم ان حجم الرأسمال الموضوع لا يمكنه ان يتحمل منافسة الشركة الاولى فيما لو أرادت أن تخوض حرباً لمنافستك من خلال تخفيض الاسعار إلى ما دون التكلفة لعدة أسابيع.

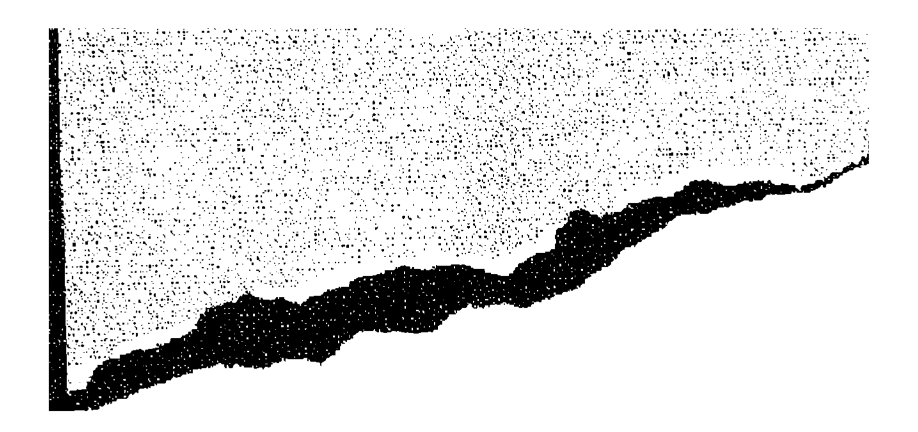
ـ ماذا تفعل في هذا المجال؟

ثم الصق بذوي المروءات والاحساب واهل البيوتات الصالحة والسوابق الحسنة ثم اهل النجدة والشجاعة والسخاء والسماحة فانهم جماع[1] من الكرم وشعب[2] من العرف[3] ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ولا يتفاقمن[4] في نفسك شيء قويتهم به ولا تحقرن لطفاً[5] تعاهدتهم به وان قل فانه داعية لهم إلى بذل النصيحة لك وحسن الظن بك ولا تدع تفقد لطيف امورهم اتكالاً على جسيمها فان لليسير من لطفك موضعاً ينتفعون به وللجسيم موقعاً لا يستغنون عنه. وليكن آثر[6] رؤوس جندك عندك من واساهم[7] في معونته وافضل[8] عليهم من جدته[9] بما يسعهم ويسع من ورائهم من خَلوف[10] اهليهم حتى يكون همهم هماً واحداً في جهاد العدو فان عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك وان افضل قرة عين الولاة استقامة العدل في البلاد وظهور مودة الرعية وإنّه لا تظهر مودتهم إلا بسلامة صدورهم ولا تصح نصيحتهم إلاّ بحيطتهم[11] على ولاة الأمور وقلة استثقال دولهم وترك استبطاء انقطاع مدتهم فافسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم وتعديد ما أبلى ذوو البلاء[12] منهم، فإن كثرة الذكر لحسن افعالهم تهز الشجاع وتحرّض الناكل إن شاء الله[13].

ثم اعرف لكل امرىء منهم ما أبلى ولا تَضُمَّنَّ بلاء[14] امرىء إلى غيره، ولا تُقصِّرنّ به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرىء إلى ان تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرىء إلى ان تستصغر من بلائه ما كان عظيماً.

---

(١) «جماع من الكرم»: مجموع منه.
(٢) «شُعَب»: ـ بضم ففتح: جمع شعبة (مجموع).
(٣) «العُرف»: المعروف.
(٤) «تفاقم الامر»: عظم اي لا تعد شيئاً قويتهم به غاية في العظم زائداً عما يستحقون فكل شيء قويتهم به واجب عليك اتيانه، وهم مستحقون لنيله.
(٥) «لا تحقرن لطفاً»: اي لا تعد شيئاً من تلطفك معهم حقيراً، بل تلطف ـ وان قل ـ فله موقع في قلوبهم.
(٦) «آثر»: اي افعل واعلى منزلة.
(٧) «وَاسَاهُم»: ساعدهم بمعونته لهم.
(٨): «وافضل»: اي افاض.
(٩) «الجدة»: ـ بكسر ففتح ـ الغنى أو الجهد.
(١٠) «خَلوف اهليهم»: جمع خلف ـ بفتح وسكون ـ وهو ما يبقى في الحي من النساء والعجزة بعد سفر الرجال.
(١١) «حيطة»: من مصادر «حاطة» بمعنى حفظه وصانه.
(١٢) «ذوو البلاء»: اهل الأعمال العظيمة.
(١٣) «يحرض الناكل»: يحث المتأخر القاعد.
(١٤) «بلاء امرىء»: صنيعه الذي ابلاه.



التنظيم

التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الادارية الثانية التي تقوم على أساس الاستفادة من الطاقات والامكانيات والصلاحيات والعلاقات بما يحقق الاهداف المرسومة للمنظمة.

والتنظيم الفعال هو الذي يستفيد بأقصى ما يمكن من جميع الامور المذكورة ويتخطى جميع العقبات المحتملة اضافة إلى تسيير الاعمال ضمن بيئة غير مستقرة أو سريعة التحول والتغير.

يشتبه البعض بين المعنى الحقيقي للتنظيم والاستعمال الشائع له والذي يعني الترتيب ووضع الاشياء في أمكنتها. وهذا المعنى وان كان داخلاً في مفهوم التنظيم الاداري ولكنه لا يساويه. فإن التنظيم يستخدم في حركة مستمرة وجريان دائم، مما يستدعي ايجاد ما يمكن تسميته بنظام العلاقات التي ينبغي ان تحكم كل شيء في المؤسسة أو المنظمة.

تعمد أكثر المنظمات إلى رسم هيكل بياني لاظهار العلاقات التي تحكم الاقسام والفروع المختلفة في داخلها، اضافة إلى بيان طبيعة الاعمال التي تؤديها. وينبغي الالتفات إلى ان الهيكليات الادارية هي التعبير البياني عن النظام الذي يحكم الاعمال.



الشروط الاساسية

وقبل ان ندخل في موضوع رسم الهيكليات التنظيمية نشير إلى الشروط الاساسية للتنظيم الفعال وهي:

١ . عدم بقاء أي عمل بدون مسؤول.

٢ . ارتباط الجميع بالادارة العليا.

٣ . رعاية التسلسل في الرتب.

٤ . عدم تداخل المسؤوليات ببعضها.

مراحل التنظيم

عندما يتعرف المدير على مهمته الاساسية، ويضع خطة شاملة لاجل تحقيقها عليه ان يقوم بعد ذلك بوضع نظام للاستفادة من جميع الامكانات والطاقات التي حصل عليها. فهنا إذا، ثلاث مراحل أولية وهي:

تحديد المهمة ← اعداد الخطة ← التنظيم

يحدد المدير في خطته جميع الامور اللازمة لانجاز مهمته، ويكون التنظيم وسيلة للاستخدام الامثل لهذه الامور. وبالتالي لا ينبغي أن ينظر إلى التنظيم كهدف بحد ذاته. وحيث ان المهمات أو الخطط تتعرض للتغيير من حين إلى آخر فإن التنظيم لا بد وأن يلحظ هذا التغيير، وإلا أصبح عائقاً امام المهمة.

نعم عندما تعمد المنظمات إلى استيراد أو تبني أو استصحاب تنظيم ما، فإن التنظيم هنا يتحول، في معظم الحالات، إلى صنم يصعب تحطيمه. بل ان هذا الصنم يكون من القداسة بحيث يعبد «مشتركاً»، وذلك لانه كان سابقاً على جميع الامور.

إذا دخلنا أنا وأنت إلى منظمة ذات تنظيم شامل فإننا سنعيش هالة هذا النظام بحيث يصعب علينا اكتشاف عيوبه، وهذا أمر طبيعي للغاية. فإن من صفات الاله أنه «الاول». واذا كان التنظيم بالنسبة لنا هو «أول» ما نتعرف عليه ونعيشه فسوف يتحول إلى إله بأعيننا.

وللخروج من هذه العقدة ينبغي أن نفهم الدور والموقعية الادارية للتنظيم، وهو أنه يأتي ثالثاً.

بعد ذلك، ما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها في عملية التنظيم؟

أولاً : وضع تصور للاعمال التي تؤدي إلى انجاز المهمة.

ثانياً: ايجاد روابط منطقية بين الاعمال.

ثالثاً: وضع الاعمال ضمن أقسام منطقية.(القسمة المنطقية).

رابعاً: رعاية التدرج في العلاقات فيما بين الاقسام.

خامساً: تحديد المؤهلات المطلوبة للمسؤولين عن كل عمل.

سادساً: وضع الانظمة التي تحكم العلاقات داخل التنظيم.

سابعاً: استقطاب الطاقات بعد ايجاد جو العمل.

ان جميع هذه المراحل المذكورة لا تتأطر ضمن قوانين علمية محددة، بل تتداخل فيها مجموعة كبيرة من العوامل. وبتعبير آخر، لا يوجد طريق واحد لانجاز كل مرحلة. وانما يوجد شروط وتجارب وعوامل نفسية تحدد كيفية عبور هذه المراحل بفعالية.

١.المرحلة الاولى: عندما يتعرف المدير على مهمته والاهداف الاساسية التي يجب عليه الوصول إليها. يضع تصوراً لاعمال تؤدي إلى انجاز المهمة. ان اعداد جيل واع ومؤمن يتطلب تأسيس مدرسة نموذجية على سبيل المثال. وبناء المدرسة يتطلب اقامة علاقات سياسية واجتماعية. وبالاضافة إلى اعداد المناهج العلمية والتربوية التي تنسجم مع روح الاسلام. ولاجل تطبيق هذه المناهج نحتاج إلى هيئة تعليمية قديرة (الاساتذة والمربين). مما يعني ضرورة وجود تنظيم يقوم باعمال التأسيس والبناء والاستيعاب والاعداد والتأليف. فهذه هي الاعمال التي تؤدي إلى انجاز المهمة المذكورة.

٢.المرحلة الثانية: تشترك بعض الاعمال فيما بينها من بعض الجهات. ولهذا يمكن وضع البعض منها ضمن البعض الآخر.

الشؤون المالية تندرج ضمن الامور الادارية العامة، وكذلك الشؤون المحاسبية والخدمات.

٣.المرحلة الثـالثـة: هي مرحلة تخصيص الوحدات. ويرتكز هذا التخصيص على أحد الاسس التالية:

١ . **التخصيص الوظيفي:** أي تقسيم الاعمال على أساس نوع الوظيفة وتمايزها عن غيرها. ومثاله: التقسيم إلى الشؤون المالية ـ شؤون الافراد ـ شؤون التخزين ـ الشؤون القانونية... إلخ.

٢ . **الناتج النهائي:** ومثاله تقسيم المصانع في مؤسسة انتاجية إلى مصنع الثلاجات، مصنع المكيفات، مصنع الاثاث. وهكذا.

٣ . **التقسيم الجغرافي:** وذلك حسب المناطق، مثل: منطقة البقاع، منطقة بيروت، منطقة الجنوب، منطقة الجبل و...

٤ . **وحدات العمليات أو المراحل:** ومثاله عندما تقسم العمليات أو المراحل الداخلية للعمل في أحد المصانع إلى وحدات تتعلق كل منها بمرحلة أو عملية صناعية مثل: الفرز ـ الصهر ـ الصب ـ الكبس ـ التجهيز ـ الدهان.

٤.المرحلة الرابعـة: رعاية التدرج في مستويات الاعمال، من خلال التسلسل الهرمي الذي ينطلق من القيادة أو الادارة العليا وينتهي عند أدنى المستويات التنفيذية. وهنا تعمد بعض التنظيمات إلى تأسيس نظام الرتب مثل الوحدة ـ القسم ـ الفرع ـ الدائرة.

٥.المرحلة الخـامسـة: توصيف الاعمال لتوصيف نوعية العاملين. مثال: ادارة المركز عبارة عن متابعة شؤونه من حفظ وحماية وصيانة وتنظيف وتجهيز واستقبال.

فما هي الصفات الادارية المطلوبة لمثل هذا المنصب؟

وهنا يوضع جدول بهذه الخصائص على الشكل التالي:

ـ الجانب الايماني.	
ـ الجانب الاداري.	
ـ الجانب الشخصي.	
ـ الجانب العسكري.	
ـ الجانب المسلكي	

٦ـ المرحلة السادسة: لا تمثل الانظمة الداخلية نوعاً من صيانة المؤسسة من المشاكل فحسب، بل انها عامل أساسي لتنظيم الجهود وتسييرها ضمن قنوات محددة. ولهذا فإن وضع الانظمة التي تبين حدود الصلاحيات وانواع العلاقات وعلاج المخالفات يعد أمراً ضرورياً.

النظام الداخلي هو الدستور العام الذي يحكم المنظمة من جميع الجهات، وهو يشمل الانظمة الرسمية وغير الرسمية . وبتعبير آخر يجب وضع جميع الحقوق والواجبات لكل عامل في أية رتبة أو موقع. وعندما يتبين هذا النظام تتضح دائرة العلاقات غير الرسمية التي تمثل نوعاً من المستحبات أو الضرورات في حالات الازمات.

٧.المرحلة السـابعـة: وعلى ضوء المواصفات المذكورة ينبغي القيام باستقطاب العاملين ضمن الشروط وعلى أساس الاحتياجات. وتمر هذه المرحلة بعدة خطوات هي:

١ . تحديد الاحتياجات على مستوى الافراد.	
٢ . الاعلان عن الاحتياجات . الاستقطاب.	
٣ . اجراء الاختبارات والمقابلات.	
٤ . الاختيار والتوظيف.	
٥ . العقود والصلاحيات.	
٦ . التعيين والتفويض.	

وهكذا تنطلق دورة الحـيـاة الادارية التي تتطلب فنون المتـابعـة واجراءات الرقابة والمحاسبة...



الهيكل التنظيمي: يبين العلاقات

كما ذكرنا، فإن الهيكل التنظيمي هو التعبير البياني عن نظام العلاقات الذي يحكم جميع الوحدات والاقسام والقوى العاملة في التنظيم. ومن خلال الاطلاع عليه يمكن تحديد نوع العلاقة التي تربط أي اثنين داخل المنظمة. ذلك، لان الهيكل يعتمد على رموز منطقية تراعي الامور التالية:

١ ـ العلاقات العامودية والافقية، أي تسلسل الرتب من أعلى إلى أسفل وتساوي الرتب في المستوى التنظيمي الواحد.

٢ ـ الوضوح في العرض والبيان، وعدم التعقيد.

٣ ـ الارتباط المنطقي بين الجميع، على أساس العلاقات الاربع.

أنواع العلاقات

وهذه العلاقات تكون على الشكل التالي:

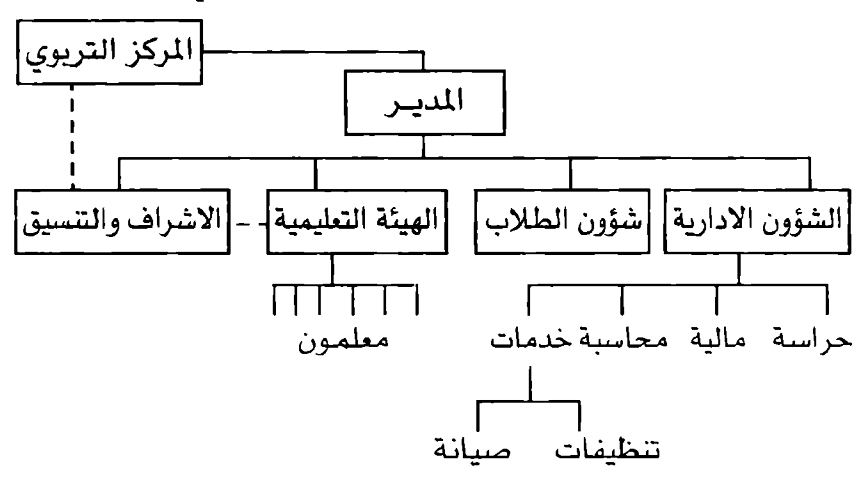
أ ـ **علاقة القرار (أو السلطة التنفيذية)**: كعلاقة الرئيس والمرؤوس. فإن المرؤوس هنا يتلقى الاوامر للقيام بالاعمال من رئيسه المباشر، فهما محكومان لعلاقة القرار. وهنا يكون الرسم بخط عامودي.

ب ـ **علاقة التخصص (أو التنسيق)**: وذلك بان يتعلق عمل الواحد بعمل الآخر ولكن لا على أساس الامر والنهي، بل التنسيق والمبادلة. ويكون الرسم هنا، بخط أفقي.

ج ـ **علاقة الاستشارة**: وهذا شائع في العديد من المنظمات أو الدوائر الرسمية حيث لا يكون للمستشار إلا دور ابداء الرأي ولا علاقة له بالتطبيق المباشر. وبتعبير آخر لا يكون رأيه ملزماً بأي وجه إلا قبول المستشير. ويكون الرسم هنا عادة بخط متقطع.

د ـ علاقة مركبة (من التخصص والوظيفة والقرار): كما هو الحال في علاقة المحافظ أو مسؤول المنطقة بالوحدات المتخصصة أو الوزارات. فإن مسؤول الوحدة في المنطقة يتبع من جهة القرار لمسؤول المنطقة، ومن جهة التخطيط والبرامج للوحدة المركزية أو الوزارة. وهنا يمكن الاشارة داخل الهيكل التنظيمي بخطوط مقطعة إلى خارج الهيكل.

مثال: الهيكلية التنظيمية لمدرسة تابعة لمركز تربوي



إن المستويات الافقية تتساوى من حيث الرتبة التنظيمية، وبالتالي فإن العلاقة التي تحكمها هي علاقة التنسيق. والخطوط المتقطعة تشير إلى العلاقة المركبة. فإن الهيئة التعليمية تتبع من الناحية الادارية لقرار الادارة، ولكنها تابعة لهيئة التنسيق على مستوى البرامج وتخطيط الدروس، أي ما يعرف بالبرامج التربوية.

الجدول التنظيمي وهو فكرة بيانية ابتكرها الكاتب لتسهيل عملية التعرف على العلاقات التي تحكم الجميع، وذلك بوضع جميع الاقسام والفروع والعاملين (بدون استثناء) على جدول يشبه جدول الضرب، أفقياً وعامودياً، وحيث يلتقي الخطان يوضع الرمز الذي يشير إلى العلاقة.

مثـال:

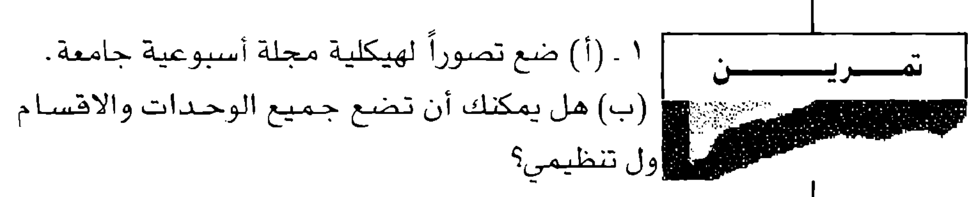
أفقي / عامودي	المدير	شؤون الطلاب	الشؤون الادارية	التنسيق	المالية	المحاسبة	الخدمات
المدير		ق	ق	ق	ق	ق	ق
شؤون الطلاب	ق		ت	ت			
الشؤون الادارية	ق	ت		ت			
التنسيق	ق	ت	ت				
المالية	ق		ق			ت	ت
المحاسبة	ق		ق		ت		ت
الخدمات	ق		ق		ت	ت	

ق: قرار ت: تنسيق ش: استشارة م: مركبة

والفراغ يدل على عدم وجود أي نوع من العلاقة التنظيمية لعدم الحاجة إليها.

تعمد أكثر القوانين المحلية إلى سرد التفاصيل المختلفة التي لا حاجة لاكثرها، وذلك لتوضيح طبيعة العلاقات الحاكمة في التنظيم الواحد.

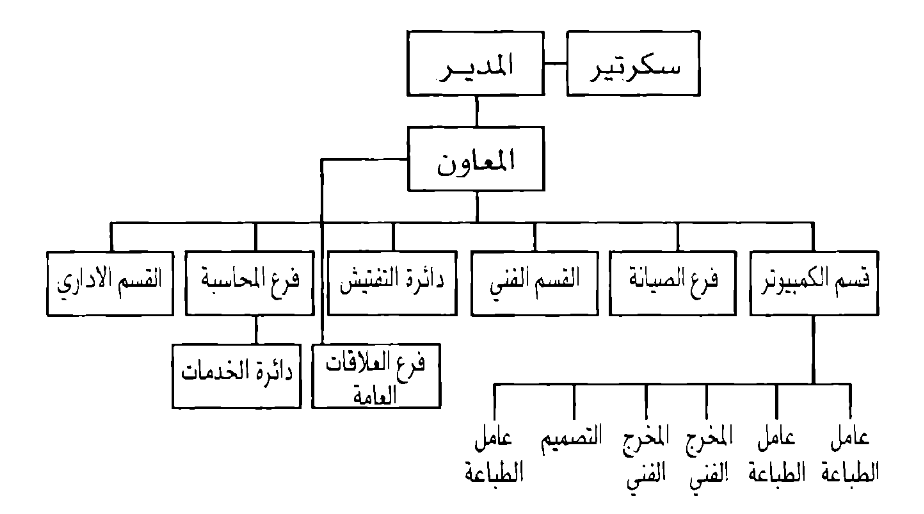
والواقع ان السبب الذي يدفع العديد من المقننين أو واضعي الانظمة الداخلية إلى مثل هذا السرد انهم يرون بالنظام الداخلي نوعاً من الدستور الاخلاقي والاعدادي. ولكن عندما تنتشر الثقافة الادارية في أوساطنا، فإن مثل هذا الجدول وبعض القوانين المساعدة كفيلة بحل هذه المشكلة.



١ - (أ) ضع تصوراً لهيكلية مجلة أسبوعية جامعة.

(ب) هل يمكنك أن تضع جميع الوحدات والاقسام ول تنظيمي؟

٢ - ما هي الاخطاء التي ارتكبها معد هذه الهيكلية للمؤسسة العامة لخدمات الكمبيوتر. هل يمكنك ان تقترح هيكلية مناسبة بديلة.



المؤسسة العامة لخدمات الكمبيوتر والطباعة

عهد الامام

واردد إلى الله ورسوله ما يضلعك[١] من الخطوب، ويشتبه عليك من الامور فقد قال الله تعالى لقوم احب ارشادهم: **﴿يا أيها الذين آمنوا اطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردّوه إلى الله والرّسول﴾**، فالرد إلى الله: الأخذ بمحكم كتابه[٢]، والرد إلى الرسول: الأخذ بسنته الجامعة غير المفرّقة.

ثم اختر للحكم بين الناس افضل رعيتك في نفسك، ممن لا تضيق به الأمور، ولا تمحكه[٣] الخصوم، ولا يتمادى[٤] في الزلة[٥]، ولا يحصر[٦] من الفيء[٧] إلى الحق اذا عرفه، ولا تشرف[٨] نفسه على طمع، ولا يكتفي بأدنى فهم دون اقصاه[٩]، وأوقفهم في الشبهات[١٠]، وآخذهم بالحجج، وأقلّهم تبرماً[١١] بمراجعة الخصم، وأصبرهم على تكشف الأمور، وأصرمهم[١٢] عند اتضاح الحُكم ممن لا يزدهيه إطراء[١٣]، ولا يستميله إغراء، وأولئك قليل. ثم أكثر تعاهد[١٤] قضائه، وافسح له في البذل[١٥]، ما يُزيل علّته، وتقلُّ معه حاجته إلى الناس. واعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك، ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك. فانظر في ذلك نظراً بليغاً، فإن هذا الدين قد كان اسيراً في ايدي الأشرار، يُعمل فيه بالهوى، وتطلب به الدنيا. ثم انظر في آمور عمالك فاستعملهم اختباراً[١٦]، ولا تولهم محاباة[١٧] وأثرة[١٨]، فإنهما جماع من شعب[١٩] الجور والخيانة.

---

(١) «يضلعك»: يؤودك، يثقلك.
(٢) «محكم الكتاب»: نصه الصريح.
(٣) «تمحكه الخصوم»: تجعله ماحقاً لجوجاً. يقال: مَحَكَ الرجل ـ كمنَعَ ـ إذا لجّ في الخصومة، وأصر على رأيه.
(٤) «يتمادى»: يستمر ويسترسل.
(٥) «الذلة»: ـ بالفتح ـ السقطة في الخطأ.
(٦) «لا يحصر»: لا يعيا في المنطق.
(٧) «الفيء»: الرجوع إلى الحق.
(٨) «لا تشرف نفسه»: لا تطلع والأشراف على الشيء: الأطلاع عليه من فوق.
(٩) «ادنى فهم واقصاه»: اقربه وابعده.
(١٠) «الشبهات»: ما لا يتضح الحكم فيه بالنص. وفيها ينبغي الوقوف على القضاء حتى يرد الحادثة إلى اصل صحيح.
(١١) «التبرم»: الملل والضجر.
(١٢) «اصرمهم»: اقطعهم للخصومة وامضاهم.
(١٣) «لا يزدهيه إطراء»: لا يستخفه زيادة الثناء عليه.
(١٤) «تعاهده»: تتبعه بالاستكشاف والتعرف.
(١٥) «افسح له في البذل»: اي اوسع له في العطاء بما يكفيه.
(١٦) «استعملهم اختباراً»: ولهّم الأعمال بالأمتحان.
(١٧) «محاباة»: اي اختصاصاً وميلاً منك لمساعدتهم.
(١٨) «أثرة: ـ بالتحريك ـ اي استبداداً بلا مشورة، الانفراد بالشيء».
(١٩) «فإنهما جماع من شعب الجور والخيانة»: اي يجمعان فروع الجور والخيانة.



تحديد الاحتياجات على مستوى العاملين

كيف تتم عملية تحديد هيكلية العديد بعد الهيكلية التنظيمية؟

صحيح ان كل عمل ينبغي ان ينجز. ولكن هل يحتاج إلى عامل يقوم به لوحده، أم يمكن تفويضه إلى عامل يقوم باعمال أخرى؟ وهل يمكن أن يقوم بالعمل شخص واحد، أم انه يحتاج إلى عدة عمال. وكم يكون عددهم.

وعندما تشتد الاعمال وتزداد اتساعاً، هل احتاج إلى استخدام عمال وموظفين آخرين أم تحل المسألة بطريقة أخرى؟!

أسئلة، أكثر ما تقلق المدير الذي يتحمل أعباء التوظيف بشكل رئيسي. فعندما يتم الاتفاق مع شخص ليقوم بمهمة ما، لا يتوقف الامر عند هذا الحد. فقد يحتاج الامر إلى التفرغ والتثبيت، مما يعني دراسة الاجور وأمور الضمان والكفالة الصحية والاعالة والتقاعد وو... ثم تبدأ المتاعب عندما لا يعرف العامل الجديد دوره وعلاقته بالآخرين وحجم الاعمال التي يقوم بها و...

في أغلب الاحيان قد تكون الحاجة ملحة وواضحة. أحد العاملين ترك العمل أو استشهد، مما ترك فراغاً. أو ان الاعمال ازدادت بشكل مطّرد ولم يعد بالامكان تلافي التقصير والضغط الدائم على بقية العاملين.

وقبل أي شيء ينبغي أن تعرف ان الذين سيعملون معك يشكلون أهم الموارد وفي نفس الوقت أهم الاعباء. فإن ما يتقاضونه ربما يزيد بعض الاحيان عن الميزانية التي تحصل عليها. واذا نظرنا إلى حقوقهم الشهرية فإن التجهيزات قد تبدو رخيصة بالمقارنة.

وعلى سبيل المثال، قارن ما بين شراء أحدى المعدات التي تبلغ قيمتها عشرة آلاف دولار وتوظيف ثلاثة عاملين يكلفك كل واحد منهم حوالي ٦٠٠ دولار شهرياً.

	الآلة المعدة	العامل
التكلفة	١٠,٠٠٠ $	٦٠٠ × ١٢ × ٣ = ٧٢٠٠ $
الضمان أو الصيانة	٥٠٠ $	١٠٠ × ١٢ × ٣ = ٣٦٠٠ $
المجموع	١٠,٥٠٠ $	١٠,٨٠٠ $

فالمجموع لا يستهان به. ولذلك فإن كلمة توظيف ليست سهلة.

القاعدة الاساسية في التوظيف هي: لا تستخدم أحداً بدون سبب إداري واضح. ولاجل تطبيق هذه القاعدة، عليك أن تدمج حاجات التوظيف بمهمتك الاساسية.

لماذا أسجل حاجاتي التوظيفية؟

١ ـ استعداداً لأي تغيير.

٢ ـ استعداداً لأي فراغ بانتقال عامل.

٣ ـ لتأمين أفضل العاملين.

٤ ـ لتجنب الاستخدام في اللحظة الاخيرة للاعمال الحساسة.

أسئلة تحضيرية ـ في التوظيف

- من هم العاملون الان؟
- ماذا يفعل كل واحد منهم؟
- هل يمكن اعادة الهيكلية لتركيز الاعمال؟
- هل لديك سجلات واضحة عن اختصاصات العاملين ومهاراتهم؟
- هل يمكن اللجوء إلى الوقت الاضافي لحل المشكلة؟
- حسب خطتك الاولى، ما هو عدد العاملين الذين تحتاجهم خلال الاشهر الستة الاولى، خلال سنة، خلال سنتين؟
- ما هي المواقع الحساسة التي ينبغي ملؤها؟

التحضير: تسجيل المهمات ما هي المهمات التي ينبغي انجازها في عملك؟

إن مسودةً تتضمن لائحة بالمهمات المطلوبة تساعدك على تحديد حاجاتك التوظيفية جيداً. فاجلس منفرداً، واسحب ورقة وقلماً، وفكر في تدوين جميع المهمات المتصورة!

ان اغلب المهمات تقع ضمن هذه الحالات الاربع.

١ ـ يومياً

٢ ـ أسبوعياً

٣ ـ شهرياً

٤ ـ حسب المناسبة

استخدم الجدول رقم (٣ ـ ٣) لتسجيل جميع المهمات كما تحدث. وقد تأخذ منك وقتاً، وربما تغير نظرتك إلى البعض أثناء التسجيل.

ان بعض المهمات تتطلب أكثر من شخص واحد. وقد يكون هذا الامر ضرورياً.

اما الجدول رقم (٣ ـ ٤) فانه يساعدك على تحديد المهمات التي تتطلب أكثر من عامل، والاوقات المنتجة لكل منهم. إضافة إلى اعداد استمارات للاعمال والمهمات التي تتكرر بصورة دورية. فالمدير يحتاج إلى مثل هذه الاستمارات التي تتضمن الاوقات المطلوبة لكل مهمة، لاجل تحسين الانتاجية وزيادة الفعالية، وبالتالي التخفيف قدر الامكان من العمالة الزائدة.

جدول ٣.٣: لائحة المهمات

مثال:

المهمـــــــة	يومية	أسبوعية	شهرية	غير ذلك
١ ـ فتح الابواب	✓			
٢ ـ تشغيل الكهربائيات	✓			
٣ ـ تنظيف المركز	✓			
٤ ـ اعداد الشاي والضيافة	✓			
٥ ـ طباعة التقارير	✓			
٦ ـ زيارة الفروع		✓		
٧ ـ اعداد النصوص	✓			
٨ ـ ارسال الرسائل		✓		
٩ ـ تأمين الميزانيات			✓	
١٠ ـ مراقبة الجداول			✓	
١١ ـ اختيار العروض				حسب الطلب
١٢ ـ الاجتماع بالعاملين		✓		وحسب الضرورة
١٣ ـ تقييم الاعمال		✓		
١٤ ـ اجراء المقابلات		✓		
١٥ ـ الاخراج الفني			✓	
١٦ ـ تصحيح النصوص			✓	
١٧ ـ توزيع الاحتياجات	✓			
١٨ ـ استدعاء المنتسبين				عند الحاجة

الجدول ٣ . ٤: المهمات الكبيرة

نوع المهمة: اعداد النصوص

الاشخاص المطلوبين: أ . ج.، ي . ن.، خ. ح.، ن. ع.، ز. س. .

ما هي الاعمال التي يقومون بها:

الجلوس للتشاور حول طبيعة المواضيع، تقديم البديل الافضل، تحضير المصادر، مراجعة المصادر، تقديم المسودات، قراءة المسودات والتعليق عليها، تقديم النصوص النهائية، تصحيح النصوص بعد الطباعة الاولية.

متى يقومون بذلك: يومياً أسبوعياً شهرياً

غير ذلك حدد ....

معدل الاوقات المطلوبة:

يومياً من ٦ إلى ٨ ساعات

الوقت الكلي لكل مهمة:

(١) . التشاور والاختيار	١ ساعة
(٢). تحضير المصادر	١ ساعة
(٣) . مراجعة المصادر	٢ ساعة
(٤) . تقديم المسودات	٣ ساعة
(٥) . قراءة المسودات	١,٥٠ ساعة
(٦) . تقديم النصوص النهائية	٢ ساعة
(٧) . تصحيح النصوص	١,٧٥ ساعة
المجمــــــــوع =	١٢,٢٥ ساعة يومياً

ملاحظات: لاجل الاسراع بالمهمة لا بد من تأمين عامل آخر يقوم بمهمة التصحيح وتحضير المصادر على الاقل.

استقطاب الطاقات العاملة

إن معظم أوجاع الرأس التي تصيب المدراء تنشأ من عدم وجود العدد المطلوب من العاملين الكفوئين. ونظراً لطبيعة الادارة الاسلامية ومتطلباتها فإن الحصول على العاملين المناسبين يزداد صعوبة فيها.

فما هي أهم الخطوات التي يمكن أن تتبع لاجل حل هذه المشكلة الدائمة:

١ . **ضع وصفاً دقيقاً للمهمات التي ينبغي أن تقوم بها:**

فإن امتلاك هذا التوصيف يجعلك قادراً على تحديد النقص بدقة، ويجنب المدراء الوقوع في تداخل الصلاحيات أو العمالة الزائدة.

٢ . **حدد عدد الاشخاص ومواصفاتهم العملية والعامة.**

٣ . **اتصل بالآخرين لاطلاعهم على مشكلتك.**

إن من شأن العلاقات العامة فتح أبواب كثيرة في ظل عدم وجود الاعلان العام عن مهماتك.

٤ . **اجعل اجواء العمل في مركزك ذات سمعة طيبة.**

فالسمعة الحسنة تجذب أولئك الذين يبحثون عن أجواء العمل المناسبة وهم يعملون في مجالات أخرى. ويمكن القول ان أكثر ما يجذب المتخرجين وأصحاب الاختصاصات إلى العمل الاسلامي هو أنهم يطّلعون أو يتصورون ان هناك أجواء معنوية حماسية يتمكنون من خلالها من تفجير ينابيع الابداع والخلاقية في أنفسهم. لا ينبغي أن يتهاون المدير أو القائد فيما يتعلق بترتيب وتجهيز ونظافة مكان العمل، فإنها من عوامل الجذب.

٥ . **دورات الاعداد والتأهيل**

معظم العاملين الذين يمتلكون قابليات جيدة يصطدمون بمشكلة عدم الخبرة أو المعرفة الضرورية للقيام بالاعمال الاسلامية. وقد يأتي بعض الاشخاص ذوو الاختصاصات المختلفة أو خريجو الجامعات الغربية للعمل ضمن الدوائر الاسلامية، وعندما يحاولون تطبيق المبادىء العلمية التي تعلموها هناك يجدون فرقاً شاسعاً. وذلك لان الادارة الغربية تنطلق من ثقافة ونظام اجتماعي خاصّين. ان العديد من العقبات التي تواجه العامل الجديد، ربما لا يكون قد سمع عنها هناك. وان العديد من المشكلات الادارية وطرق علاجها

تنتفي من أصلها لوجود ديناميكية متحركة وفعالة في العمل الاسلامي ناشئة من سيطرة المبادىء الاخلاقية ورواجها.

إن الدورات الاعدادية والتأهيلية ينبغي أن تراعي كلا الجانبين:

أ ـ شؤون العمل الاسلامي وأساليبه.

ب ـ المبادىء الفكرية والاخلاقية التي تحكم العمل.

ولا شك ان الحفاظ على العاملين الجيدين يعتبر من مهام المدير ومسؤولياته.

العامل الذي يرغب بترك العمل أو الانتقال إلى وحدة أخرى.

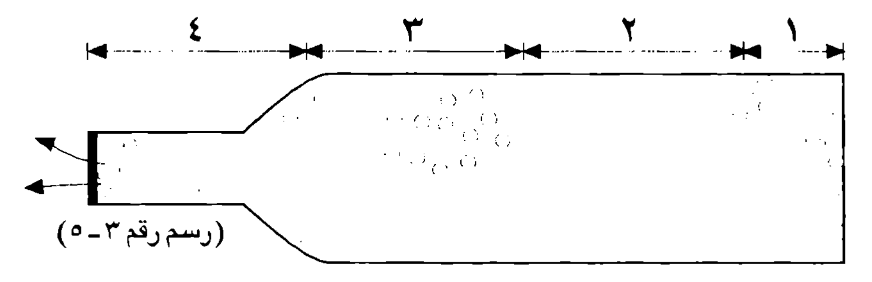
تبرز مشكلة أخرى تواجه المدراء في العمل الاسلامي، وهي الحركة السيالة التي لا تهدأ للانتقالات داخل صفوف العاملين، مما يؤدي إلى جعل العمل مرهوناً لهذه التغيرات المستمرة.

إن دراسة أسباب هذه الرغبات في الانتقال والتغيير تمكننا من وضع حلول مناسبة لمعالجة سلبياتها العملية والنفسية.

أولاً: الفراغ والنقص في الرتب العليا.

إن المراكز الشاغرة تفرض على حركة العمل قانوناً حتمياً مع وجود السعي المستمر للتقدم والتكامل. ويمكن تشبيه هذا القانون بالصورة التالية:

فالكرات (رقم ١) التي تتحرك نحو عنق الزجاج لا بد اذا ارادت



(رسم رقم ٣ ـ ٥)

الاستمرار أن تمر في حركتها السريعة بمنطقة واسعة تزداد فيها الفراغات (رقم ٢) لتعود مجدداً إلى تعبئة جميع الفراغات (رقم ٣ و ٤). ولكن إذا كان عدد الكرات التي تخرج في المرحلتين ٣ و ٤ أكثر مما تعطيه المرحلة الاولى (رقم ١)، فإن الفراغات المتشكلة في المرحلة (رقم ٢) ستبقى موجودة وتزداد اتساعاً، هذا إذا استمرت الكرات بسرعة متساوية.

إن المشكلة تظهر بوضوح في ان الكرات في المرحلة (رقم ١) والتي تمثل المستويات الدنيا لا تنطلق إلا قليلاً (وهذا في الواقع العملي) بينما تتحرك الكرات في المرحلة (رقم ٣) والتي تمثل العاملين المميزين بشكل دائم.

فالتنظيم الذي يريد الخروج من اشكالية الفراغات التي تسبب تلك الاوضاع المربكة وغير الثابتة لا بد له من جعل الكرات الكثيرة المتجمعة في المرحلة (رقم ١) تنطلق من خلال اعدادها وتأهيلها لذلك.

وما دامت هذه الفراغات موجودة، فإن مجموع الزجاجة سيشبه البيضة التي لا يمكن ان تتحرك وتدور بصورة منتظمة. اما إذا وصلت جميع الكرات إلى الوضع المتناغم تكون الزجاجة ككرة معدنية متراصة تتمكن من السير في الحركة التصاعدية التي تزيل كل ما يعترضها من موانع.

ثانياً: الاجواء النفسية غير المساعدة

ان سعي الانسان نحو الراحة بكل أشكالها ينطلق من فطرته التي تدعوه دائماً للوصول إلى السعادة والكمال. وفي حال اصطدم هذا الانسان بشيء يمنعه من تحقيق ما يصبو إليه فانه سيحاول التخلص منه بشتى الوسائل المتاحة.

عندما تكون أجواء العمل خانقة، لا يجد العاملون فيها راحة لنفوسهم (ولا راحة للجسد في العمل بشكل عام) فإنها ستدعوهم - وبشكل يومي - إلى التغيير بمقتضى الشعور الفطري المغروز فيهم.

المشكلة هي انهم يخطئون في معظم الاحيان في الاختيار المناسب.

ومن هنا يتحمل المدراء مسؤولية مباشرة عن تحسين وضع العمل، وايجاد الحوافز المناسبة، والقضاء على ظروف القلق والتوتر والنزاعات.

ويمكن استخلاص الحلول التالية لمشكلة الانتقال:

١ . ضرورة الاعداد والتأهيل المستمر.

٢ . وجود مرجعية واحدة على رأس التنظيم تحدد صلاحية الانتقال وضرورته . مع خضوع الجميع لقراراتها.

٣ . تحسين الاوضاع النفسية والصحية في مراكز العمل.

٤ . نشر ثقافة التعبد بالتكليف.

٥ . نشر فكرة: أن المصالح العليا أهم وأولى من المصالح الجزئية.

ويبقى أن لكل عامل الحق في التقدم بطلب الانتقال، ولا يجوز ممارسة أي نوع من الضغط المباشر وغير المباشر عليه لثنيه عن ذلك أو اغرائه بما لا يجوز لاجل بقائه. وهذا الحق لا يعطي أي عامل صلاحية الانتقال بمجرد تقديم الطلب.

عهد الامام

وتوخ[١] منهم أهل التجربة والحياء، من أهل البيوتات الصالحة، والقدَم[٢] في الاسلام المتقدمة، فإنهم اكرم اخلاقاً، وأصح أعراضاً، وأقل في المطامع اشراقاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً. ثم أسبغ[٣] عليهم الارزاق، فإن ذلك قوة لهم على إستصلاح انفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت ايديهم، وحجة عليهم إن خالفوا امرك او ثلموا اعانتك[٤]، ثم تفقد اعمالهم، وابعث العيون[٥] من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأمورهم حَدوة لهم[٦] على استعمال الأمانة، والرفق بالرعية. وتحفظ من الأعوان، فإن احد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك اخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهداً، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، واخذته بما اصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، ووسمته بالخيانة، وقلّدته عار التهمة.

وتفقد امر الخراج بما يُصلح اهله، فإن في صلاحه وصلاحهم صلاحاً لمن سواهم، ولا صلاح لمن سواهم إلى بهم. لإن الناس كلهم عيال على الخراج واهله.

وليكن نظرك في عمارة الارض ابلغ من نظرك في استجلاب الخراج لان ذلك لا يدرك الا بالعمارة ومن طلب الخراج بغير عمارة اخرب البلاد واهلك العباد ولم يستقم أمره الا قليلاً فان شكوا ثقلاً أو علة[٧]، او انقطاع شرب[٨] بالّة[٩] او إحالة أرض[١٠] اغتمرها[١١] غرق او اجحف[١٢] بها عطش خفّفت عنهم بما ترجو أن يصلح به امرهم.

---

(١) «توخ»: اي اطلب وتحر اهل التجربة.
(٢) «القدم»: بالتحريك : واحدة الأقدام، اي: الخطوة السابقة. واهلها هم الأولون.
(٣) «اسبغ عليه الرزق»: أحمله وأوسع له فيه.
(٤) «ثلموا امانتك»: نقصوا في ادائها او خانوا.
(٥) «العيون»: الرقباء.
(٦) «حدوة»: اي سوق لهم وحثّ.
(٧) «علة»: يريد المضروب من مال او خراج او نزول علة سماوية.
(٨) «انقطاع شرب»: اي ماء تسقى في بلاد تسقى بالانهار.
(٩) «انقطاع بالة»: ما يبل الارض من ندى ومطر.
(١٠) «احالة الارض»: اي تحويلها البذور إلى فساد بالتعفّن.
(١١) «اغتمرها»: اي عمها الغرق.
(١٢) «اجحف العطش»: اي أتلفها وذهب بمادة الغذاء من الارض فلم ينبت.



النظام الداخلي

النظام الداخلي عبارة عن الدستور العام الذي يحكم التنظيم، ويتضمن جميع القوانين التي تتناول العلاقات الرسمية داخله.

يحتوي النظام الداخلي على الامور التالية:

١ . بيان المهمة الاساسية للتنظيم.

٢ . الهيكلية العامة.

٣ . شرح الهيكلية العامة.

٤ . نظام العلاقات وحدود الصلاحيات.

٥ . نظام الاجور والفئات والتدرج.

٦ . نظام العقود.

٧ . نظام الاجازات والعطل.

٨ . نظام التقاعد والاستقالة..

٩ . نظام الثواب والعقاب.

ملاحظات عامة:

١ ـ ضرورة كتابة النظام الداخلي بلغة واضحة ومقروءة.

٢ ـ الزام الجميع بالاطلاع على النظام الداخلي وخصوصاً ما يتعلق باعمالهم (حتى لو اضطرك إلى اجراء امتحان فيه).

٣ ـ توقيع كل عامل على عقد العمل الذي يتضمن: المهمات المكلف بها، حدود الصلاحيات، البنود الجزائية.

٤ ـ ضرورة المراجعة المستمرة للنظام الداخلي لاجل تعديل البنود المعرقلة عند اللزوم، أو ادخال بنود جديدة مناسبة.

التفويـض

ان المهـام التي يتحـمل مسـؤوليـتهـا المدير تفوق مـن حيث الكم والنوع قدرته على تنفيذها مباشـرة في معظم الاحيـان. ولذلك تبـرز الحـاجـة إلى التـفـويض، بمعنى ان يسند المديـر إلى بعـض العـاملين مهـمـة القيام بـالاعمـال والمهمـات التي يتحـمل مسـؤوليـتهـا، ويعطيـهم صلاحيات واضحة في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

ورغم ان التفويض يعتبر حاجة ماسة في أكثر ادارات اليوم إلا انه يصطدم في معظم الاحيـان بعـوامل نفسـيـة وعمليـة تؤدي إلى تعطيله، حيث يتحول التنظيم إلى ما يشبـه النظام الدكتاتوري الذي تنحصر في شخص المدير جميع الصلاحيات المنبثقة عنه.

ان عدم ممارسة التفويض ربما يعود إلى الاسباب التالية:

مـوانـع التـفـويض

١ . عدم وجود أفراد كفوئين يمكن اسناد المهمات إليهم.
٢ . خشية المدير من خروج الامور من يده.
٣ . خشية المدير من بروز أشخاص أكثر كفاءة منه.
٤ . عدم اقتناع المدير بأهمية التفويض.
٥ . قلة معرفة المدير بكيفية ادارة التفويض.

التفويض لا يعني ان يأمر المديـر العاملين بتنفيذ الاعمال فقط، بل يرتبط بالدرجة الاولى بجهـة التخطيط واتخاذ القـرار وتحـمل المسؤوليـة. وبتعبير آخر، يصبح التفويض فعالاً عندما يسند المدير إلى بعض الافراد مسؤولية متابعة مجموعة من المهام التي يفترض ان يقوم بها. وهذا ما يُعرف أحياناً «بتسليم الملفات». فالمفوَّض مسؤول

عن وضع الخطط التشغيلية للمهمات المكلف بها، اضافة إلى اتخاذ القرارات اللازمة لها مع ممارسة وظيفة التنظيم والمتابعة والرقابة الادارية فيما يتعلق بذلك.

وكما نلاحظ فإن جميع الموانع التي ذكرت ـ ما عدا الاول منها ـ تنشأ من المدير نفسه. فإذا استثنينا مشكلة عدم وجود الافراد المؤهلين لحمل مسؤولية ما، نجد ان المشكلة تعود بالدرجة الاولى إلى شخصية المدير وقناعاته الخاصة. ورغم اننا لا نلاحظ في أكثر الانظمة اشارة إلى هذا الموضوع (التفويض)، ولكنه يجب ان يعتمد كحل أساسي في قضية التنظيم.

فوائد التفويض

عندما تقوى الثقافة الادارية في مؤسساتنا، وتترسخ في عمق تركيبتنا الاجتماعية والنفسية، وعندما تمارس الرتب العليا مهمتها الاساسية في الرقابة والمحاسبة، تضعف تلك الاسباب النفسية التي تعطل التفويض. فالمدير الذي ينطلق من مبدأ التكليف لا الظهور، ومن موقع تحمل المسؤولية وحمل الامانة، لا الوجاهة، يعطي للعمل الاولوية الكبرى، وتختفي شخصيته وأنانيته وتذوب في وعاء التكليف الالهي والعبودية الخالصة.

مثل هذا المدير لا يتحرر من أسر الاهواء الذاتية التي تجعله يخشى بروز الآخرين وحلولهم مكانه فحسب، بل انه يسعى بكل ما أوتي من قوة لاجل تنمية قدرات هؤلاء، وجعلهم بالمستويات اللائقة لحمل المسؤوليات الكبرى. وفي هذا المجال لا نجد عاملاً مؤثراً كالتفويض الذي ينطلق من روح التنظيم والاعداد والتطوير.

ويمكن احصاء الفوائد التالية للتفويض:

١ . انجاز الاعمال بصورة أفضل وأسرع.

٢ . إتاحة الفرصة للمدير للقيام بمهمة التخطيط بفعالية أكبر.

٣ . تنمية شخصية العاملين وتطوير مهاراتهم.

٤ . تحقيق الرضا داخل التنظيم، وايجاد روح الانسجام.

الحاجة إلى التفويض قد يدّعي بعض المدراء أن طبيعة اعمالهم لا تمكنهم من التفويض. فاذا كنت من أنصار تلك المقولة، اسأل نفسك الاسئلة التالية حول الاعمال التي تقع في نطاق مسؤوليتك:

١ ـ هل هناك شخص ما يمكن أن يقوم باداء عملك أفضل منك؟
٢ ـ هل تستفيد حقاً من خبرات العاملين معك؟
٣ ـ هل هناك شخص يؤدي العمل أو المهام باختلاف قليل عنك أو بزيادة قليلة في الوقت، ومع ذلك، يستطيع تحقيق مستوى مقبول من الاداء؟
٤ ـ هل هناك شخص يتقاضى راتباً أقل منك يستطيع أن يقوم بالعمل بشكل مقبول وبالتالي يقلل من كلفة أداء العمل؟
٥ ـ إذا كنت لا تستطيع انجاز العمل حتى يوم الغد، هل هناك شخص يستطيع انجازه اليوم؟
٦ ـ هل هناك شخص يمكن أن يستفيد من أداء العمل أو المهمة لاغراض تنمية الذاتية؟

وبالاجابة عن هذه الاسئلة تكتشف إذا كنت ممن يغفلون التفويض لاسباب غير مبررة.

في الادارة الاسلامية تعتبر مثل هذه المسألة من أهم عوامل سقوط الانسان واحباط أعماله. لان العمل الالهي انما يصبح ذا قيمة عندما يقترن بالاخلاص والبعد عن الاهواء الذاتية.

يروى ان احد العلماء الكبار شاهد في عالم الرؤيا استاذه المتوفى وهو يقول له: لقد أوقفت طويلاً عند هذا السؤال وهو:

هل كنت تريد ان تنشر الاسلام أم ان ينتشر الاسلام؟

كيفية التفويض ان عملية التفويض الفعال هي عملية ذات شقين تشمل المدير الذي يرغب في التفويض، والعاملين الذين توكل إليهم المهمة أو العمل. ويتحقق التفويض الفعال حينما يكون الطرفان متفقين حول الآتي:

أ ـ حجم وطبيعة العمل المعني.

ب ـ النتائج المراد تحقيقها.

ج ـ الطرق المستخدمة لتقييم الاداء.

د ـ الجدول الزمني لانجاز المهمة.

هـ ـ طبيعة ومدى السلطة المطلوبة لانجاز المهمة.

فغالباً ما يقيم المدراء اداء من يفوضون إليهم المهام المختلفة انطلاقاً من إدائهم هم. ولكن ينبغي اعطاء الفرصة المناسبة والاعتراف باختلاف الطرق والاساليب اضافة إلى التفاوت في قوة العلاقات التي يتمتع بها المدير المفوِّض دون أن يشعر.

وتحتاج تنمية مهارة التفويض الفعال إلى زمن وممارسة وخبرة. ويمكن للمدير أن يستفيد من بعض الافكار التي نعرضها بشكل ارشادات أكثر منها قواعد ثابتة:

١ ـ أعثر على الشخص المناسب.

٢ ـ استشر أولاً.

٣ ـ فكر تفكيراً مستقبلياً: لا تنتظر حتى تقع الازمات ثم تفوض بعدها.

٤ ـ تجنب قرارات اللحظة الاخيرة.

٥ ـ فوض كل العمل أو المهمة: بما يشمل التخطيط لها وتنظيمها ومتابعتها وممارسة الرقابة عليها.

٦ ـ حدد النتائج المتوقعة: حتى لا يكون توقعك في غير محله.

٧ ـ خذ وقتاً كافياً للتفويض: وخصوصاً اذا كان العامل حديث الخبرة.

٨ ـ فوض ثم امنح ثقتك: لا تشعر العامل المفوَّض بانك تختبره لاجل اسقاطه.

٩ ـ اشعر المفوَّض بانك قد تغفر قصوره أو أخطاءه.

التفويض الفعّال يمكّنك من:

- انجاز الاعمال عن طريق الآخرين.
- التفرغ لعمل ما هو مطلوب منك بشكل أفضل.



التنظيم المبدع

قد يتحول التنظيم إلى مرض يقضي على حركة الابداع التي يقوم عليها العمل الاسلامي. ومن هنا ينبغي رصد جميع القوانين والانظمة التي من شأنها أن تقتل روح الابداع والخلاقية عند العاملين وتبديلها، أو اضافة قوانين أخرى تصون المنظمة من هذه الآفة الخطيرة.

وقد يظن البعض أن التنظيم بحد ذاته مخالف للابداع، وعليه يجب ان تتحرر المؤسسات التي تتصف أعمالها بالحاجة المستمرة للابداع منه.

ولكن هذا الرأي، بالاضافة إلى انطلاقه من الجهل التام بأهمية الادارة ودورها، لا يميز بين أصل التنظيم ومكوّناته.

فإن أي عمل لا يمكن ان يكتب له النجاح إذا ابتعد عن التنظيم - وخصوصاً إذا كان استمرارياً - . حتى ذلك الرسام الذي يريد أن يرسم لوحة تشكيلية فإن عليه مراعاة سلسلة من القواعد. والمخرج السينمائي الذي يخرج فيلماً يدعو إلى الفوضى والتحلل - كما هو حال الغرب في يومنا هذا - يقوم بعملية تنظيمية معقدة:

. فهو يقرأ النص ويشرف على السيناريو (الحوار).

. ويتصل بالمنتج للاتفاق معه على كل ما يلزم.

. ويختار فريق المصورين وجميع أفراد المونتاج و...

. ويقوم بالتنسيق بين الجميع بدقة تامة.

. وينظم أدوار الممثلين ويحدد مواعيد التصوير وغيرها..

إن الدعوة إلى الغاء التنظيم تعني القضاء على أي عمل سواء كان ابداعياً أو روتينياً..

فالمهم في التنظيم ان تراعى جهة الابداع. وكلما كان التنظيم ناظراً إلى هذه القضية الحساسة، كان أكثر تأثيراً فيها. وبتعبير آخر يكون التنظيم في العديد من الحالات عاملاً أساسياً في نشوء الابداع وتطوره. لا العكس.

وهنا بعض الملاحظات التي تساعد على تقوية الابداع ونموه:

أ ـ اجتناب التعقيد في العلاقات التنظيمية.

ب ـ الاتفاق على الغايات أكثر من الدوام والاعمال.

ج ـ تشجيع وترقية المبدعين.

د ـ اعفاء الاعمال الابداعية من الشواغل التنظيمية البحتة.

هـ ـ توفير الاجواء المناسبة للابداع.

أسئلة مساعدة

بنهاية هذا الفصل، هل تعرفت على المسائل التالية:

١ ـ كيف يستخدم المدراء التنظيم للوصول إلى الاهداف؟

٢ ـ كيفية اعداد الهيكليات التنظيمية؟

٣ ـ أهم موانع التفويض وكيفية تجاوزها؟

٤ ـ التمييز بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية؟

٥ ـ التنظيم المبدع وغيره؟

٦ ـ كيف يحدد المدير حاجاته التنظيمية؟

٧ ـ ما هي المراحل التي يمر بها التنظيم؟

٨ ـ ما هي أهم الخطوات في عملية استقطاب العاملين؟



١ . هل ترى ان على المدراء ذوي التجربة الواسعة والمميزة ان يتعرفوا على المبادىء الادارية ونظرياتها . اشرح رأيك.

٢ . طلب منك ان تتولى تنظيم تظاهرة جماهيرية حاشدة.

. ما هي الامور التي ينبغي أن تتعرف عليها قبل بدء العمل.

. ما هي الامور التي ينبغي ان تأخذها بعين الاعتبار في مثل هذا العمل.

٣ . أنت ترأس جمعية لحماية البيئة، وقد عرفت من خلال وسائل الاعلام وجود مجموعة كبيرة من براميل النفايات السامة في بلدك. شاهدت تقصير أو تورط بعض المسؤولين في هذه القضية، ما هي خطتك لمواجهة مثل هذه المشكلة البيئية الكبيرة.

٤ . عندما كنت تهم بالدخول إلى مكتب أحد المدراء سمعته يصرخ بصوت عال من هاتفه ويتوعد ويهدد بسبب مشاكل داخل التنظيم الذي يدير أحد أقسامه.

. ما هو انطباعك الاول، ما هو السبب الاساسي في حدوث مثل هذه المشاكل داخل التنظيم. وما هو الحل؟

٥ . طُلب منك أن تتولى إدارة مديرية البرامج في التلفزيون. لديك من الخبرة الادارية ما يكفي. ما هي الخطوات التي تقوم بها قبل المباشرة في العمل.

عهد الامام

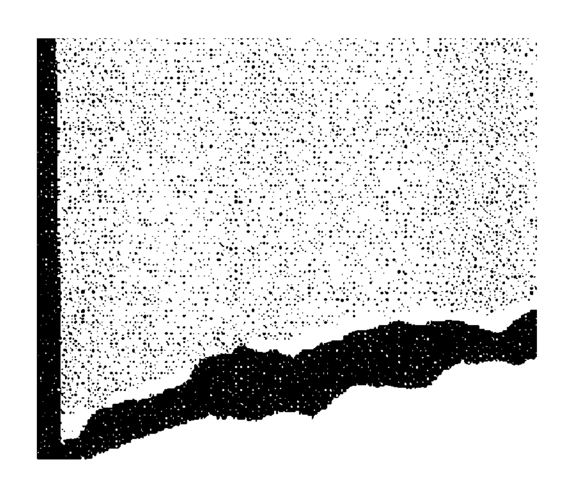
ولا يثقلنَّ عليك شيء خففت به المؤونة عنهم، فإنه ذخر يعودون به عليك في عمارة بلادك، وتزيين ولايتك، مع استجلابك حسن ثنائهم، وتبجحك[١] باستفاضة[٢] العدل فيهم، معتمداً فضل قوّتهم[٣] بما ذخرت[٤] عندهم من إجمامك[٥] لهم، والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم ورفقك بهم، فربما حدث من الأمور ما إذا عولت فيه عليهم من بعد احتملوه طيبة انفسهم به، فإن العمران محتمل ما حملته، وإنما يُؤتى خراب الأرض من إعواز[٦] اهلها، وإنما يُعوز أهلها لإشراف انفس الولاة على الجمع[٧] وسوء ظنهم بالبقاء، وقلة انتفاعهم بالعبر.

ثم انظر في حال كُتَّابك، فول على أمورك خيرهم، واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكائدك وأسرارك بأجمعهم لوجوه صالح الأخلاق ممن لا تبطره[٨] الكرامة، فيجترىء بها عليك في خلاف لك بحضرة ملإ[٩]، ولا تقصر به الغفلة[١٠] عن إيراد مكاتبات عمالك عليك، وإصدار جواباتها على الصواب عنك، فيما يأخذ لك ويعطي منك، ولا يضعف عقداً اعتقده لك[١١]، ولا يعجز عن إطلاق ما عُقد عليك[١٢].

ولا يجهل مبلغ قدر نفسه في الأمور، فإن الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره اجهل. ثم لا يكن اختيارك اياهم على فراستك[١٣] واستنامتك[١٤] وحسن الظن منك، فإن الرجال يتعرضون لفراسات[١٥] الولاة بتصنعهم[١٦] وحسن خدمتهم وليس وراء ذلك من النصيحة والامانة شيء.

---

(١) «التبجح»: السرور بما يرى من حسن عمله في العدل.
(٢) «استفاضة العدل»: انتشاره.
(٣) «معتمداً فضل قوتهم»: اي متخذاً زيادة قوتهم عماداً لك تستند اليه عند الحاجة.
(٤) «ذَخَرَت»: وفرّت.
(٥) «الإجمام»: الترفيه والاراحة.
(٦) «الإعواز»: الفقر والحاجة.
(٧) «إشراف انفسهم على الجمع»: لتطلع انفسهم إلى جمع المال، ادخاراً لما بعد زمن الولاية إذا عزلوا.
(٨) «لا تبطره»: اي لا تطغيه.
(٩) «ملإ»: جماعة من الناس تملأ البصر.
(١٠) «لا تقصر به الغفلة»: اي لا تكون غفلته موجبة لتقصيره في اطلاعك على ما يرد من اعمالك.
(١١) «عقداً اعتقده لك»: اي معاملة عقدها لمصلحتك.
(١٢) «لا يعجز عن إطلاق ما عقد عليك»: إذا وقعت مع احد في عقد كان ضرره عليك لا يعجز عن حل ذلك العقد.
(١٣) «الفراسة»: . بالكسر . قوة الظن وحسن النظر في الأمور.
(١٤) «الاستنامة»: السكون والثقة.
(١٥) «يتعرضون لفراسات الولاة»: اي يتوسلون اليهم لتعرفهم.
(١٦) «بتصنعهم»: بتكلفهم اجادة الصنعة.



المتابعة

المتابعة

المتابعة هي الوظيفة الادارية الثالثة التي تأتي بعد التنظيم، وهي تعني عملية المواكبة والاشراف على مراحل الخطة وفق العلاقات التنظيمية المقرة.

المتابعة فنٌ أكثر منها نظام وعلم، وهي تتفاوت من مدير إلى آخر، حيث يطور البعض أساليبهم الخاصة لاجل اداء هذه الوظيفة بصورة دينامية عالية وبجهود أقل. فالمهارة في المتابعة لا تكمن في ملاحقة جميع الاعمال فحسب، بل وفي توفير الجهود لاعمال ووظائف أخرى.

بعض المدراء قد لا يتركون في أعمالهم صغيرة ولا كبيرة إلا ويتابعونها. وهم يستثمرون كل وقتهم لهذا الامر. تجدهم لا ينسون شيئاً ولا يغفلون عن موعد، ويحفظون وجوه الجميع واسمائهم، ويحصلون على المديح المستمر لوجودهم الدائم في الساحة وبقائهم المتواصل على السمع!

ولكن هل يمكن اعتبار مثل هذا الامر متابعة ادارية صحيحة؟

هذا ما سوف نتعرف عليه في الصفحات التالية:



حقيقة المتابعة

إن المتابعة التي لا تنطلق من خطة واضحة المراحل والتوقيت سرعان ما تصطدم بعقبات كثيرة تظهر فشل المدير وضعفه. وعندئذ يقال ان فلان المدير نشيط ومخلص ولكنه ليس مؤهلاً لهذا المنصب.

فالآراء والعادات الاجتماعية تحكمنا أكثر من النظريات الادارية الصحيحة. وبمجرد سماعنا ثناء الآخرين نحكم بصحة أسلوبنا الاداري. وحيث ان ادراك رضا الجميع غير متيسر في هذا العالم، فإننا غالباً ما نصاب بالحيرة والضياع. الكثيرون فقدوا مواقعهم نتيجة سيطرة الذهنية الادارية المتسرّعة والتي لا تعتمد على دارسة واقعية!

هل تمت مطالبة المدير بالخطة السنوية أو الفصلية؟ وهل نوقشت خطته ضمن الموازين الطبيعية؟

واذا لم يحصل مثل هذا الامر الضروري، هل قمت باعداد خطة واضحة للقيام بمهمتك على أكمل وجه؟!

هل تم الاتفاق على هيكلية تنظيمية تحدد جميع العلاقات؟

بعد كل هذا، نستطيع ان نعلن بدء مرحلة المتابعة الادارية.

ما هي المسائل الاساسية التي تدخل ضمن المتابعة؟

لاجل القيام بهذه الوظيفة بصورة تامة، على المدير أن يأخذ بعين الاعتبار الامور التالية:

١ . التنسيق بين الوحدات المختلفة، ويتفرع منه:
١ : أ ـ التواصل
١ : ب ـ التفاوض
١ : ج ـ ادارة مجموعات العمل
٢ . ادارة الوقت
٣ . تقدير الاولويات
٤ . الحث والتنشيط

وينبغي التمييز ما بين المبادىء والمهارات في كل من الامور المذكورة. فمبدأ التواصل لا غنى عنه في الحركة الادارية، ولكنه يخضع للعديد من المتغيرات التي تجعل المدير قادراً على ابتكار مهارات جديدة في مجال تحقيقه.

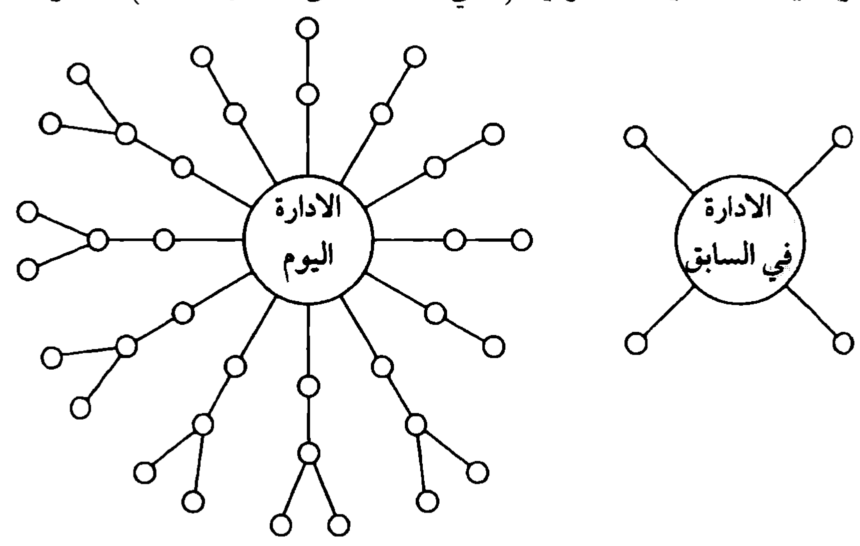
إن غاية الكتاب هي التعريف بجميع المبادىء الادارية التي تمثل عجلات الآلة الادارية، والاشارة إلى أهم المهارات التي تساعد على تطبيق هذه المبادىء بطريقة صحيحة.

التنسيق

لم تعد الاعمال في عصرنا الحاضر تقوم على الجهود الفردية في أكثر المجالات. فالتطورات العلمية التي شهدها القرن الماضي على أيدي أفراد امتلكوا مواهب مميزة لا يمكن تحقيق مثيل لها في يومنا هذا إلا بوجود فريق من العلماء والباحثين.

وليس هذا لأن عقول المعاصرين أضعف من السابقين، بل لأن طبيعة العلوم والابحاث تشعّبت إلى درجة لم يعد لشخص واحد القدرة على الاحاطة بها جميعاً وبنفس الدرجة التي تكون للمجموعة. ومن هنا برزت الحاجة إلى اختصاص جديد يعرف الآن تحت عنوان «ادارة الابحاث العلمية»، ويدرس في بعض الجامعات العالمية بعد مرحلة الاجازة في مختلف المجالات.

وينطبق هذا الامر تماماً على أي مجال من مجالات الادارة والقيادة. فالقيادة الفردية (التي تعتمد على نفسها فقط) محكومة



بالهزيمة . لا محال .، ليس لأنها أقل كفاءة من مثيلاتها التي ظهرت في العصور القديمة، بل لان الادارة والقيادة اليوم أصبحت ترتبط بمجموعة كبيرة من القضايا.

تشعبات عناصر القوة في الادارة

إذا أردنا ان ندير مؤسسات هذا العصر بالعقلية القديمة . وبمعزل عن تحقق الاخلاص والتقوى .، فهذا يعني اننا سنفقد مجموعة كبيرة من عناصر القوة التي يجب الاخذ بها لتحقيق النصر.

وهذا لا يعني . بتاتاً . ان التقوى والاخلاص فقدا موقعيهما الاساسيين داخل سنة الانتصار. بل يمكن القول وعلى ضوء المبادىء الالهية العميقة، والتي تم اثباتها في الحكمة المتعالية أيضاً، انهما الشرطان الوحيدان لتحقيق النصر الالهي. اما وجود عناصر القوة المادية والادارية فانها تتبع شرط الاخلاص حين يمكن الاعتماد عليها. وبتعبير آخر، القائد الذي يرى من عناصر القوة المادية ما يمكن استخدامه في المعركة، ثم وبدون سبب شرعي يغض النظر عنه. هذا القائد مشكوك في اخلاصه أو معرفته للموازين الشرعية. وقد استفدنا هذا الاصل من تأكيد الامام الخميني على ضرورة اعتماد الاساليب التقليدية في دراسة الفقه وتدريسه، وهو المجتهد الاكبر على هذا الصعيد بين فقهاء العصر.

هل دعا الامام إلى التقليد في البحث والاجتهاد دون تجديد؟

لا يظهر هذا الامر في اسلوبه، اضافة إلى انه مخالف لاصل الاجتهاد. فلماذا اعتبر ان عدم الاعتماد على الفقه الجواهري أو التقليدي خيانة للفقه والاسلام؟

يدلنا الامام بهذا القول على ان الخيانة تنشأ من اغفال جهود متواصلة تحركت ضمن سلسلة منتظمة من التطوير والابداع. فغض النظر عن تلك الانجازات يعد محاولة للرجوع إلى الوراء. ومن هنا تبرز الخيانة.

هل يمكن أن ننظر نظرة حسنة لمن لا يأخذ بأسباب التقدم وعوامل النصر (داخل الحدود الشرعية والامكانات المتاحة)؟ نشك بذلك!!

من هنا أصبح العمل الجماعي سمة العصر، وسيلغي التاريخ كل من يسير إلى الوراء.

التنسيق يعني الاستفادة من جميع الطاقات العاملة والربط بينها لتسير في قناة واحدة نحو الهدف المرسوم.

فالمدير عندما يقوم بمهمة التنسيق عليه ان يعترف بالاختلافات الموجودة على الصعد التالية:

١ ـ الموقعية التنظيمية
٢ ـ الذهنية الادارية
٣ ـ القدرات والمواهب
٤ ـ الخبرات
٥ ـ الدوافع

ثم وباستخدام الاساليب المعتمدة في التنسيق بمهارة يستطيع أن يجعل جميع الجهود (رغم الاختلافات المذكورة) تصب في مجرى واحد.

التنسيق الافقي والتنسيق العامودي

ينسق المدير بين الوحدات المختلفة أفقياً وعامودياً. فهو مسؤول عن التنسيق مع الوحدات العاملة بنفس الرتبة (وتكون طبيعة التنسيق هنا اختصاصية)، وأيضاً عليه ان ينسق بين الوحدات العاملة تحت مسؤوليته. فإذا كان مسؤولاً عن وحدة ما، يجب عليه أن ينسق بين جميع الاقسام المرتبطة بالوحدة (وهذا هو التنسيق العامودي).

وفي جميع الاحوال لا بد من رعاية الشروط التالية:

شروط التنسيق

١ ـ **معرفة الانظمة الداخلية وحدود الصلاحيات**: لكي لا يتحول التنسيق إلى تعدٍ على صلاحيات الغير. ولمعرفة استعمال اللغة المناسبة في الاتصال (أمر، طلب، رجاء...).

٢ . **تشخيص المهمات بدقة**: ما هي المهمة التي يدور حولها التنسيق، وما هي تفاصيلها، ولمن تتبع هذه التفاصيل. ربما تكون طبيعة المهمة ذات أبعاد مختلفة، كل بعد يرتبط بفرع من الفروع العاملة. فهنا عليه ان يحدد تبعية أو علاقة كل بعد بفرعه.

٣ . **معرفة الاهداف النهائية**: لان التنسيق قد يتطلب نوعاً من التنازل. هل يتم التنازل عن الاهداف أو التفاصيل. لا بد من تحديد الاهداف النهائية لكي لا تضيع.

كيفيته

١ ـ بعد أن يحدد المدير الاهداف والابعاد المرتبطة بالمهمة، يضع جدولاً للاتصالات يسجل فيه جميع النقاط التي سيدور التنسيق حولها.

٢ ـ يتم الاتفاق حول كيفية التواصل ـ تحديد لقاءات واجتماعات دورية.

٣ ـ وضع آلية يلتزم فيها الجميع (تراعي البعد الزمني).

٤ ـ متابعة الاعمال.



الاخلاص لله أم للعمل

نسمع أحياناً ان فلان مخلص في عمله، ونعتبر هذه الصفة فضيلة أخلاقية وادارية. فهو يعمل بشكل مستمر إلى ما بعد الدوام، ولا يغيب اطلاقاً، ولا يعطل في الاعياد، ويتابع كل صغيرة وكبيرة.

وهنا لا بد من الاشارة إلى حصول بعض الاشتباه في تقييم مثل هذه الحالة الادارية. فالاخلاص الجوهري الذي يعد ملكة عظيمة هو الذي يكون العامل فيه متوجهاً إلى الله فقط، ولا يريد شيئاً آخر مهما كان. وهو شرط أساسي لقبول العمل عند الله، وبدونه يفقد كل عمل قيمته الالهية: «لا أقبل إلا ما كان لي خالصاً» (حديث قدسي).

وقد يعمل الانسان بطريقة متفانية، فيصل ليله بنهاره، ويواظب على متابعة أدق التفاصيل، ولا يكون مخلصاً لله بل لعمله الذي يرى فيه تحقيقاً لذاته أو طموحاته أو شفاءً لعقدة ما في نفسه. مثل هذا العامل بالاضافة إلى الخسران المبين، فانه يخدع نفسه باقناعها بلبوس الصلاح والعمل الاسلامي.

ولكن علينا ان نلتفت جيداً إلى ان هذا الكلام لا يمكن ان نطبقه إلا على أنفسنا. اما ان ننظر إلى الآخرين بعين الاتهام، فبالاضافة إلى أنه غير جائز (تتبع عيوب الآخرين) فإنه متعذر، لان معرفة ما في ضمائر الناس لا تتم من خلال الظواهر.

ان القيمة الوحيدة التي ينبغي ان نبحث عنها دائماً هي الاخلاص لله في العمل والنفس، وذلك بان نخرج من قلوبنا جميع التعلقات والمقاصد مهما كانت، ولا نبقي فيه إلا صاحبه الحقيقي:

«قلب المؤمن عرش الرحمان»

وبهذه الطريقة نكسب آخرتنا ونخرج من هذه الدنيا خالين من كل الشوائب والكدورات...

ولكن اختبرهم بما وُلوا للصالحين قبلك، فاعمد لأحسنهم كان في العامة أثراً، وأعرفهم بالأمانة وجهاً، فإن ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وُلِّيت امرهُ. واجعل لرأس كل امر من أمورك رأساً منهم، لا يقهره كبيرها ولا يتشتت عليه كثيرها، ومهما كان في كتابك من عيب فتغابيت[1] عنه أُلزمته.

ثم استوص بالتجار وذوي الصناعات، وأوص بهم خيراً: المقيم منهم والمضطرب بماله[2]، والمترفق[3] ببدنه، فإنهم مواد المنافع، واسباب المرافق[4]، وجلابها من المباعد والمطارح[5]، في برك وبحرك، وسهلك وجبلك، وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها[6]، ولا يجترؤون عليها فإنهم سلم[7] لا تخاف بائقته[8]، وصلح لا تخشى غائلته. وتفقد امورهم بحضرتك وفي حواشي بلادك واعلم ـ مع ذلك ـ أن في كثير منهم ضيقاً[9] فاحشاً، وشحاً[10] قبيحاً، واحتكاراً للمنافع، وتحكماً في البياعات، وذلك باب مضرةٍ للعامة، وعيب على الولاة فامنع من الاحتكار فإن رسول الله ـ صلى الله عليه وآله وسلم ـ منع منه.

---

(١) «تغابيت»: اي تغافلت.

(٢) «المضطرب بماله»: المتردد بين البلدان.

(٣) «المترفق»: المكتسب.

(٤) «المَرَافق»: ما ينتفع به من الأدوات والأواني.

(٥) «المطارح»: الأماكن البعيدة.

(٦) «لا يلتئم الناس لمواضعها»: اي لا يمكن التئام الناس واجتماعهم في مواضع تلك المرافق من تلك الأمكنة.

(٧) «إنهم سلّم»: أي ان التجار والصناع مسالمون.

(٨) «البائقة»: الداهية.

(٩) «الضيق»: عند المعاملة.

(١٠) «الشحّ»: البخل.



اصدار التعليمات للعاملين

إن الطريقة التي يستخدمها المدير في توجيه العاملين لاداء الاعمال المختلفة تلعب دوراً حيوياً في كيفية الاداء. وقد يختلف اداء جهاز أو مجموعة ما بين مدير وآخر. ذلك لان العمل لا يقوم على أساس الضوابط الآلية أو الميكانيكية فقط، بل تدخل فيه سلسلة من المؤثرات النفسية. قد يشكو أحد المدراء من ضعف العاملين لديه أو قلة استيعابهم، ثم يأتي مدير آخر يجعل هؤلاء العاملين في القمة من حيث العطاء.

وهذا التمايز ينشأ في العديد من الحالات من الطريقة التي يصدر فيها المدراء أوامرهم إلى العاملين. وفي المجالات التي ترتفع فيها درجة العوامل النفسية على حساب العناصر الادارية والآلية ـ كما هو الحال في معظم دوائر العمل الاسلامي الفتي ـ تزداد حساسية هذه الطريقة وتصبح في المرتبة الاولى.

قد تكون طريقة اصدار الاوامر مخالفة لطبيعة الافراد ومكوناتهم النفسية فتكون النتيجة ضعف الاستجابة. وربما يستعمل المدير لغة غريبة عن العاملين مما يؤدي إلى ايجاد التعقيدات المختلفة.

من هنا، على المدير أن يصرف جزءاً من وقته في بداية العمل للتعرف على العاملين واكتشاف تركيباتهم النفسية واتقان لغتهم الخاصة.

التخطيط لما قبل اعطاء التعليمات

١ ـ حدد الغرض من التعليمات:

ما هي النتائج التي تتوقعها؟

٢ - حدد بدقة طبيعة العمل:

ما هي مكوناته؟

ما هي المهارات المطلوبة له؟

ما هي صلته بالاعمال الأخرى؟

٣ - فكر في ردود الفعل:

- ما هي درجة تعقيد العمل؟

- ماذا يعرف العامل عنه؟

٤ - اختر المكان والوقت المناسبين.

٥ - تأكد من توفر الموارد والامكانيات اللازمة.

التخطيط لاعطاء التعليمات

١ - قسّم العمل إلى مراحل أو اجزاء حسب الفترات الزمنية.

٢ - ضع قائمة بالمراحل أو الاجزاء على أساس قدرة العاملين.

إصدار التعليمات

١ - تأكد من شعور العامل بالارتياح وخلو الذهن.

٢ - استثر فيه الرغبة والحماس.

٣ - اشرح له الهدف من العمل، وصلته بغيره.

٤ - اترك له المجال للسؤال والاعتراض.

٥ - كرر اعطاء التعليمات إذا استلزم.

المتابعة

١ - امنح العامل الفرصة ليقوم بعمله حتى النهاية وتجنب المقاطعة والتدخل.

٢ - قدم له ما يحتاجه من التوجيه البنّاء.

٣ - شجعه على طلب المساعدة إذا احتاجها.

٤ - أرصد العمل بطريقة هادئة.

٥ - قيّم العمل حين يلزم، وبعد انتهائه.

٦ - لا تنس توجيه الشكر أو المكافأة المناسبة.



ادارة الاجتماعات

رغم ان الاجتماعات تمثل وسيلة فعالة في تحقيق التواصل داخل التنظيم، إلا انها قد تتحول إلى سبب مباشر في حدوث حالة الاحباط وتثبيط العزائم. المداراء العملانيون ينظرون إلى الاجتماعات على انها وقت ضائع كان من الممكن الاستفادة منه بطريقة صحيحة. ويرجع هذا الشعور إلى ان الاجتماعات غالباً ما تدار بصورة غير سليمة، حيث تصبح مجالس للحوار والمحاضرات أو الجدال العقيم.

ولكننا إذا نظرنا إلى أهم المؤسسات الكبرى التي لمع نجمها في العالم نجد انها اعتمدت، وما زالت، على الاجتماعات الدورية وبصورة منتظمة. وكانت جميع القرارات الحساسة والمصيرية تصدر منها. مما يعني ان الاجتماعات أضحت المركز الاساس لاتخاذ القرار.

وعند التأمل في سيرة الرسول الاكرم صلى الله عليه وآله نشاهد هذا البعد متجلياً في جميع تحركاته، منذ بداية الدعوة وحتى وفاته (ص). وحتى وان معظم العبادات الالهية تدور حول محور الاجتماع والتشاور.

أولئك الذين لم يجربوا الاجتماعات الناجحة أو يعيشون معاناة الاجتماعات العقيمة، فلينظروا إلى النقاط التالية:

الاجتماعات الفعالة

قبل الدعوة لأي اجتماع ينبغي مراعاة الشروط التالية:

١ ـ ايضاح الهدف من الاجتماع قبل إنعقاده.

٢ ـ الاعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين فيه.

٣ ـ وجود جدول أعمال، وتحديد وقت معين لكل بند والتقيد بذلك.

٤ ـ ضبط عملية النقاش والحديث.

٥ ـ اقتصار الدعوة على أصحاب العلاقة.

وهنا عليك أن تسأل نفسك هذا السؤال دائماً، وقبل الدعوة للاجتماع، فاذا كانت الاجابة ايجابية، فهذا يعني ان الاجتماع أصبح ضرورياً.

لماذا تعقد الاجتماعات؟

١ ـ للاتصال والتنسيق مع مجموعة من العاملين.

٢ ـ لتحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها.

٣ ـ لتوفير قاعدة للنقاش المنظم والبنّاء.

٤ ـ لبناء الفريق، وإذكاء روح العمل الجماعي.

٥ ـ لتحديد أهم المشكلات التي تواجه العمل وحلها.

كيفية انجاح الاجتماعات

النقاط العملية المساعدة في جعل الاجتماعات أكثر فعالية:

١ . قبل الاجتماع:

أ ـ قرر فيما إذا كان الاجتماع ضرورياً، هل من الممكن تحقيق الاهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير الاجتماع.

ب ـ حدد أهداف الاجتماع: ما تنوي تحقيقه من الاجتماع، القرارات التي يجب اتخاذها، الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.

ج ـ اعداد جدول الاعمال:

- ضع الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.
- حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع، حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.
- ترتيب نقاط البحث وفقاً لأهميتها، الاهم فالمهم.
- وضع النقاط المرتبطة في موضوع واحد.
- حدد الوقت اللازم لكل موضوع.

د ـ إجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة ببنود جدول الاعمال.

هـ . وزع مسبقاً جدول الاعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

و . اقصر الدعوة على الاشخاص ذوي العلاقة المباشرة بالموضوعات المطروحة.

ز . قبل عقد الاجتماع مباشرة، تأكد من أية معلومات جديدة ينبغي تقديمها للمشاركين، وعندها قدم المعلومات الجديدة بصورة مبسطة ومختصرة.

٢ . أثناء الاجتماع

أ . وضّح الهدف من الاجتماع.

ب . احص الحاضرين والغائبين عن الاجتماع.

ج . إذا كان هناك نقاط سابقة فليتم الاشارة إليها.

د . عدد نقاط البحث مع تحديد وقت لكل نقطة.

هـ . افتح باب النقاش باستدعاء آراء الاعضاء.

و . وجّه المناقشة من خلال ربط الافكار، وتلخيصها عند الضرورة إضافة إلى عدم ترك أية نقطة دون التعرض لها بالتأييد او الاستكمال أو التنفيذ.

❖ **ملاحظة**: إن من أهم اسباب فشل الاجتماعات هو ان الجميع يتحدثون ويدلون بآرائهم، ولكن دون متابعة وتسلسل...

ز . استبعد الاستطراد والنقاط الجديدة من خلال تأجيلها إلى الاجتماع المقبل.

ح . لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، وخصوصاً إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر.

ط . التزم بالزمن المحدد لكل نقطة، ولا بأس من استعمال منبه خاص (يستعمل عادة في المسابقات الرياضية).

ي . عند التوصل إلى قرار لا بد من صياغته بصورة واضحة.

ك . يجب تحديد الازمنة والمواعيد والمسؤول عن كل ما يتم التوصل إليه.

ل . حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

٣. بعد الاجتماع:

أ. ينبغي اعداد محضر الاجتماع وتوزيعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، أو ايصال النقاط المتعلقة بكل واحد إليه. وينبغي أن يكون سجلاً دقيقاً لما دار في الاجتماع.

ب. متابعة جميع الامور وفق الجدول الزمني.

مظاهر الاجتماعات غير الفعالة

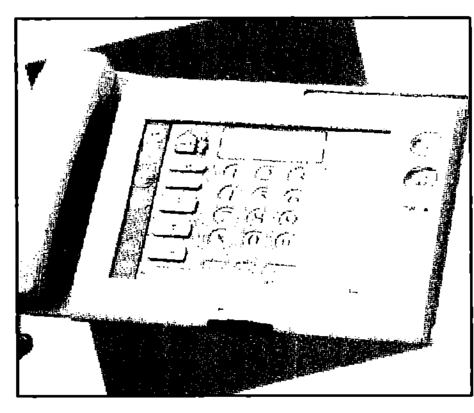
- غياب الهدف أو الغرض من عقد الاجتماع.
- تعقيد القضايا السهلة.
- الاستمرار لمدة طويلة واختيار الاوقات غير المناسبة.
- الكلام والنقاش المطول.
- استئثار البعض بالكلام والحديث.
- تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية.

استخدام المفكرة

المفكرة التي تعرض أيام السنة مع ساعات اليوم، سواء كانت دفتراً أو جهازاً الكترونياً تساعد المدير على ضبط حركته ومواعيده بدقة. وبحسن استخدامها يتمكن من متابعة جميع القضايا بصورة جيدة.

ولكن، البعض يحولون هذه المفكرة إلى دفتر لتسجيل كل شيء، أو لتدوين محاضر الجلسات أو كتابة الدروس والمحاضرات.

كيفية استخدام المفكرة



إذا كانت المفكرة دفتراً، ينبغي تسجيل المواعيد في اليوم والوقت المحددين ولو بعد حين.

ينبغي تسجيل الامور التي تتطلب متابعة قبل وقتها أيضاً.

ينبغي مراجعة المفكرة كل يوم، والافضل أن تتضمن المفكرة أيام الاسبوع دفعة واحدة (على صفحتين).

اما المفكرة الالكترونية فانها تتضمن منبهاً يصدر صوتاً في الوقت المناسب لتذكيرك بالمواعيد والنقاط.

- النقاط التي يجب متابعتها تسجل قبل الوقت المتفق عليه وعلى الوقت.

- عندما يحين وقت التذكير تتصل بالعامل لتذكيره بالعمل.

- عندما يحين الوقت المتفق عليه تسأله عن انجاز العمل وفي حال وجدت العراقيل التي تمنع من انجازه، تتفق معه على موعد آخر ويتم تسجيله.

واخيراً، فإن المتابعة بهذه الطريقة تؤمن لك القدرة على ملاحقة كل الاشياء.

عهد الامام

وليكن البيع بيعاً سمحاً: بموازين عدل واسعار لا تجحف بالفريقين من البائع والمبتاع[١] فمن قارف[٢] حكرة[٣] بعد نهيك إياه فنكل به[٤] وعاقبه في غير اسراف[٥].

ثم الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم، من المساكين والمحتاجين وأهل البؤسى[٦] والزَّمْنَى[٧]، فإن في هذه الطبقة قانعاً[٨] ومُعتراً[٩]، واحفظ لله ما استحفظك[١٠] من حقه فيهم، واجعل لهم قسماً من بيت مالك، وقسماً من غلات[١١] صوافي[١٢] الإسلام في كل بلد، فإن للأقصى منهم مثل الذي للأدنى، وكل قد استرعيت حقه: فلا يشغلنك عنهم بطرٌ[١٣]، فإنك لا تُعذرُ بتضييعك التافه[١٤] لإحكامك الكثير المهم. فلا تُشخص همك[١٥] عنهم، ولا تُصعر خدك لهم[١٦]، وتفقد أمور من لا يصل إليك منهم ممن تقتحمهُ العيون[١٧] وتحقره الرجال؛ ففرغ لأولئك ثقتك[١٨] من أهل الخشية والتواضع، فليرفع إليك أمورهم، ثم اعمل فيهم بالإعذار إلى الله[١٩] يوم تلقاه، فإن هؤلاء من بين الرعية أحوج الإنصاف من غيرهم، وكلٌّ فأعذر إلى الله في تأدية حقه إليه. وتعهد أهل اليتم وذوي الرقة في السن[٢٠] ممن لا حيلة له. ولا ينصب للمسألة نفسه، وذلك على الولاة ثقيل، والحق كله ثقيل، وقد يخففه الله على أقوام طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم، ووثقوا بصدق موعد الله لهم.

---

(١) «المبتاع»: هنا المشتري.
(٢) «قارف»: اي خالط.
(٣) «الحكرة»: الاحتكار.
(٤) «فنكل به»: اي اوقع به النكال والعذاب، عقوبة له.
(٥) «في غير اسراف»: اي من غير أن تجاوز حد العدل.
(٦) «البؤسى»: ـ بضم أوله ـ شدة الفقر.
(٧) «الزمنى»: ـ بفتح أوله ـ جمع زمين وهو المصاب بالزمانة ـ بفتح الزاي ـ أي العاهة. يريد أرباب العاهات المانعة لهم عن الاكتساب.
(٨) «القانع»: السائل.
(٩) «المُعترّ»: ـ بتشديد الراء ـ : المتعرض للعطاء بلا سؤال.
(١٠) «استحفظك»: طلب منك حفظه.
(١١) «غلات»: ثمرات.
(١٢) «صوافي الاسلام»: ـ جمع صافية ـ : وهي أرض الغنيمة.
(١٣) «بطر»: طغيان بالنعمة.
(١٤) «التافه»: الحقير.
(١٥) لا «تُشْخص همك»: أي لا تصرف اهتمامك عن ملاحظة شؤونهم.
(١٦) «صعّر خده»: أماله إعجاباً وكبراً.
(١٧) «تقتحمه العين»: تكره ان تنظر اليه احتقاراً وازدراءً.
(١٨) «فرّغ لأولئك ثقتك»: أي اجعل للبحث عنهم أشخاصاً يتفرغون لمعرفة أحوالهم يكونون ممن تثق بهم.
(١٩) «بالإعذار الى الله»: أي بما يقدم لك عذراً عنده.
(٢٠) «ذوو الرقّة في السن»: المتقدمون فيه.



إدارة الوقــت

قال أمير المؤمنين (ع): «**توزيع الوقت توسيعه**».

يعتبر الوقت أحد الموارد الاساسية التي ينبغي استغلالها في العمل الاداري لاجل تحقيق النجاح. وقد يكون في العديد من الحالات عاملاً مفصلياً فيه.

ولكن، من جانب آخر نجد أن الوقت هو أقل الموارد من حيث درجة الاهتمام التي يحظى بها في عالمنا الحالي، كما أنه أكثرها تبديداً وسوء استخدام في معظم الدوائر العاملة. ويشكو الكثيرون من المسؤولين من عدم توفر الوقت الكافي إما لضخامة حجم أعمالهم ومهامهم أو لتشتت وتبعثر هذه الاعمال بحيث لا تتوفر لديهم الفرصة لمتابعة المهام التي تستدعي إهتماماً وتركيزاً وتفكيراً أكبر. وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم تنظيم أعمالهم بشكل جيد.

قبل أي خطوة، تغيير النظرة إلى الوقت

إن العديد من المفاهيم والمبادىء لها مظلومية خاصة في مجتمعنا وبين العاملين. ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الوقت وحقه. وبمعزل عن أسباب نشوء هذه التوجهات، فإن التخلف العام الذي يعيشه المجتمع الاسلامي وبعده عن تعاليم الاسلام يظهر بصورة مختلفة، منها نظرته إلى الوقت وتنظيمه على انه عادة غربية لا دخل لنا بها.

المجتمع الذي تتفشى فيه البطالة والخمول. وتنتشر فيه العادات والتقاليد، وتسيطر عليه مجالس اللغو والفكاهة، هل ستختفي تأثيراته على الافراد بمجرد اعلانهم عن الالتزام بالاسلام!

الاسلام الذي هو دين التربية التكاملية الذي يجعل الانسان

مسؤولاً عن نفسه وعن مجتمعه، بل وحتى كل ذرات العالم، **هل** يتفق مع تلك العادات والتقاليد؟!

وعند الحديث عن الاخوة والمحبة، قد يضحي البعض بالحقوق والواجبات. فهل تتأسس الروابط الاجتماعية خارج اطار التقوى؟!

القرآن الكريم يقول لنا إذا اردنا زيارة انسان ما:

﴿واذا قيل لكم ارجعوا فارجعوا هو أزكى لكم...﴾

اما اذا لم يعطنا كل الوقت الذي نريده، فإننا نقيم الدنيا ولا نقعدها!

الاسلام الذي يربي اتباعه على ان العمر كله نعمة إلهية سيسألون عنها يوم القيامة، هل يوافق على قضاء وقتنا كيفما نشاء؟

الاسلام الذي يقول ان حقوق الناس أعظم الحقوق وأشدها عند الله هل يجِّوز لنا أن نأخذ أوقات الآخرين اثناء العمل وغيره ونعتبرها حقاً لنا؟

الاسلام الذي يخبرنا ان دم الشهيد إذا سقط فإن أول قطرة منه تغفر له كل ذنوبه الا ظلم الناس، هل نستفيد من ذلك انه يحق لنا الاعتداء على دور الناس في صفوف الانتظار أو عند ازدحام السير؟!

نعود ونكرر ان تربية الاسلام تقوم على أساس رعاية حدود الله وحقوقه التي تشمل حقوق الناس. والوقت حق إلهي اعطي للناس كأمانة سوف يحاسبون عليها، ولا يجوز التعدي عليه بأي شكل خارج حدود الولاية الشرعية.

احترام الموعد جُعل علامةً على الايمان، وخُلفه اشارة إلى النفاق. وإذا كان الغرب يحترم الوقت لنيل أكبر الفرص المادية، فإن الاسلام يقدس الوقت كونه الفرصة التي ينال فيها المرء مقام العبودية وشرف الحضور عند مليك مقتدر عز سلطانه.

الوقت حق الله ولا يجوز التصرف فيه بدون اذنه

إن المقولة التي تنطلق من الرواية المشهورة «الوقت كالسيف، إن لم تقطعه قطعك» تحكي عن خطورة اهمال الوقت في كل حال. ومن هنا نقدم مجموعة من النصائح التي تمكن المدير من استغلال وقته بصورة أفضل.

من الفوائد المهمة لمراجعة استخدام المدير لوقته إتاحة وقت خاص له يمكنه أن يستغله في المهام والامور ذات الاهمية بالنسبة له. إذ أن معظم وقت المدير يستنفذ في أعمال ومهام تكون هامة للآخرين أكثر منها بالنسبة له. كذلك فإن هذه المراجعة تسمح بتوفير وقت أطول للعمل في المهام التي تستدعي تفكيراً وجهداً وتركيزاً ككتابة التقارير وتحليل الاحصائيات ووضع الخطط...

وقد أثبتت الدراسات أن معظم المسؤولين ليس لديهم وقت حر يستطيعون التصرف به. على الرغم من ضرورة قيامهم بأعمال ومهام تحتاج إلى فترات زمنية متصلة دون مقاطعة.

وينبغي على المدير الذي يسعى لاستخدام وقته بشكل أكثر فعالية أن يوجه إلى نفسه الاسئلة التالية:

١ ـ *هل أقوم باعمال لا يجب أن اقوم بها أنا، أو غيري أبداً؟*

٢ ـ *ما هي الامور التي يقوم بها الآخرون وتؤدي إلى تبديد وقتي؟*

٣ ـ *ما هي الامور التي أفعلها أنا وتؤدي إلى تبديد أوقات الآخرين؟*

نصائح لكسب الوقت

١ . تقدير الاولويات والتركيز عليها

لا يتوقع المدير أن ينجز جميع الاعمال في نفس الوقت. وكذلك فإن من الخطأ المساواة بين جميع المسائل من حيث الاهمية. وقد يحدث نتيجة انشغال المدير بالامور الجزئية أو الاقل أهمية ان تتراكم الاعمال وتزدحم إلى الدرجة التي يفقد معها قدرته على التركيز أو التنظيم. لذلك لا بد من وضع الاعمال في سلم الاولويات والتركيز على الأولى دائماً. وهكذا يحصل المدير على المزيد من الوقت عند صرف الجهد المناسب في مكانه.

٢ . اتبع قاعدة ٢٠ ⟵ ٨٠

قد ينشغل المدير بطريقة تجعل وقته يتبدد بشكل متساوٍ على الامور المهمة والمفصلية والامور الاقل أهمية وحساسية. مما يعني أن هناك تضييعاً للوقت.

وكمثال يصرف أحد المدراء ٢٠ ٪ من وقته لانتاج ٨٠ ٪ من

الناتج العام فإذا كان يعمل ١٠ ساعات في اليوم، فإن ساعتين من وقته اليومي هما المسؤولتان عن ٨٠ ٪ مما يحصل عليه من نتائج. فلو اعطى المزيد من الوقت لهذا العمل الذي يحصل من خلاله على الثمانين بالمئة لتضاعف انتاجه حتماً.

بعض المدراء قد يساوون بين اجتماعات العمل التخطيطي واللقاءات العامة. ويعطون لكتابة التقارير واعداد الدراسات أو المقالات مثلما يعطون للمتابعات الادارية مما يؤدي إلى انخفاض مستوى انتاجهم الذي يدين بالدرجة الاولى بالفضل إلى الاجتماعات التخطيطية أو اعداد الدراسات وهذا نوع من الاهدار الذي قلما يلحظه المدراء، إلا من هدى الله.

٣ . اعداد نماذج جاهزة

كثيراً ما يكون التكرار حاكماً على الوقت. اما إذا قمت باعداد النماذج والاستمارات الجاهزة فانك تختصر الكثير من الجهود. الرسائل التي تتكرر مع تغيير بسيط في المواعيد أو الملاحظات، لا بأس بأن تجعل منها نسخاً متشابهة مع ترك الفراغ للمتغيرات. وكذلك فإن اعداد الاستمارات التي تُملأ بالمعلومات المناسبة يقلل من اهدار الوقت، حيث ان عليك أن تسجل المعلومات دون العناوين والتفاصيل المتكررة...

٤ . استخدم وسائل الاتصال الحديثة

يصاب بعض العاملين بمرض التنقل عند كل مسألة. وتشير احصاءات أولية إلى أن ٤٠ إلى ٦٠ ٪ من هذه التنقلات تكون بلا ثمرة نتيجة عدم وجود الشخص المطلوب على عنوانه. استخدام التلفون أو اللاسلكي من شأنه أن يحل العديد من المسائل اضافة إلى التأكد من وجود الشخص المراد.

٥ . قم بالعمل فوراً

بعض الاعمال تزداد صعوبة (على الاقل من الناحية النفسية)

كلما طال عليها الامد. ولذلك ينبغي ان يبادر إليها حين ورودها، كما قال أمير المؤمنين عليه السلام: «وأدِ لكل عمل وقته...».

٦. التقليل من الشكليات

تختلط الامور الاعتبارية والشكلية مع الاعمال والواجبات بحيث تصبح عند البعض طريقة في ادارة الاعمال. وعندها فإنهم يقضون حوالي ٢٠٪ من وقتهم التزاماً بهذه القيود التي وضعوها لأنفسهم.

إن ثقافة «العمل والتكليف أهم من كل شيء» ينبغي أن تسيطر على جميع مواقفنا مهما كلف الامر!

٧. احترام المواعيد والحزم بشأنها

عندما يطلب منك أحد المراجعين عشرة دقائق عند الساعة السابعة، وتكون ملتزماً بموعد آخر الساعة السابعة وعشر دقائق فهذا يعني أن أي اخلال بالموعد الاول سيخل بالموعد الآخر. لو طلب الشخص الاول مقداراً زائداً عن العشرة دقائق كن حازماً وقل له ان موعداً آخر ينتظرك.

٨. اعتذر بلباقة

الحزم لا يعني القسوة، فإن أكثر الناس لا يطلبون أكثر من اللطافة والصراحة. إذا دعاك أحد إلى العشاء في موعد العمل يمكن ان تعتذر قائلاً: «كان بودي الحضور إلى عشائكم، ولكن للأسف انني مشغول بعمل في هذا الوقت» ولا يوجد داعي ان تقول مباشرة: لا أريد، أو العمل أهم من العشاء!!

واعلم «ان صديقك لا يريد منك عذراً لانه يقدّرك، وعدوك لا يريد منك عذراً لانه لن يصدقك».

٩. تجنب الازدحام والاوقات المتشابكة

تتميز بعض الاوقات بازدحام السير، أو كثرة المراجعات، حاول أن تتجنب أخذ أو اعطاء مواعيد في مثل هذه الاوقات، لكي لا يضيع الوقت في الانتظار.

١٠ . التفت إلى الكلفة وليس إلى السعر

قد تقوم ببعض الاعمال ظناً منك انك بهذه الطريقة توفر في السعر، ولكن الوقت الذي تصرفه قد يعدل أضعاف ما وفرته.

إن ساعة المدير إذا قيّمت قد تساوي مئة ألف ليرة. هذا المدير ربما يؤدي عملاً آخر يستغرق ساعة خارج عمله الاساسي لتوفير عشرة آلاف ليرة. وهناك قاعدة ادارية تقول ان الوقت هو المال والفرصة.

١١ . استخدم التكنولوجيا الحديثة

كثيرة هي المعدات والآلات الحديثة التي أصبحت في عصرنا الحالي تختصر مئات الاعمال. قد يستغرق اجراء دراسة ما عدة أسابيع، ولكن الكمبيوتر الآن يجري هذه الدراسة بعدة لحظات، وهناك عشرات الابتكارات التقنية التي تنزل كل يوم إلى الاسواق في مجالات اختصار الاوقات والجهود.

ادارة الوقت تعني حسن استخدام هذا المورد الحساس للحصول على أفضل نتيجة. ما عليك إلا أن تجرب هذه الطريقة لتقتنع بأنك تهدر الكثير منه بدون تنظيم. وعندما يقول أمير المؤمنين عليه السلام: «توزيع الوقت توسيعه» فهو لا يقصد إضافة ساعات جديدة على ساعات اليوم الاربع والعشرين، بل ان عملية التنظيم غالباً ما تؤدي إلى اكتشاف مساحات جديدة من الوقت للقيام باعمال أخرى.

ولتنظيم الوقت ينبغي الاحتفاظ بمفكرة زمنية... تسجل فيها كيف يستهلك الوقت من قبلك ومن قبل العاملين معك، والا فانك ستكون أكثر فعالية بالحظ فقط.

وعندما تدون هذه الملاحظات المتعلقة بصرف الوقت ستكتشف ان البعض لديه أوقات فراغ لم تكن ملحوظة، مما يساعدك على زيادة انتاجية العمل.

الجدول رقم (٤ ـ ١) يبين كيفية صرف الوقت من قبل كل عامل. اطلب من العاملين لديك أن يملأوا هذا الجدول لعدة أسابيع، ثم قم

بعد ذلك بدراسة النتائج. ان هذه الطريقة لا تساعدك فقط، بل ترشد العامل إلى أخطائه في معظم الاحيان.

الجدول رقم (٤ ـ ١)

كيف أصرف وقتي؟

الاسم: .... الرقم: ....

اليوم / الساعة	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
٧:٣٠						
٨:٠٠						
٨:٣٠						
٩:٠٠						
٩:٣٠						
١٠:٠٠						
١٠:٣٠						
١١:٠٠						
١١:٣٠						
١٢:٠٠						
١٢:٣٠						
١:٠٠						
١:٣٠						
٢:٠٠						
٢:٣٠						
٣:٠٠						
٣:٣٠						
٤:٠٠						
٤:٣٠						
٥:٠٠						

جدول رقم (٤ ـ ٢)

التنظيم اليومي للاعمال.

أحد المدراء الناجحين يقول: «هناك خمسة أشياء ينبغي أن اقوم بها يومياً، ولاجل التأكد من ذلك. استعمل هذا الجدول، وهذا ما يساعدني في اداء المزيد من الاعمال».

السبت	البحث عن فرص جديدة	التخطيط	التنظيم	التقييم	التحسين
الاحد					
الاثنين					
الثلاثاء					
الاربعاء					
الخميس					
الجمعة					

المدير الناجح هو الذي يدير وقته بحيث لا يترك دقيقة واحدة دون معرفة كيفية صرفها، ويساعد العاملين معه على ادارة وقتهم لضمان المزيد من الانتاج والفعالية.

ما ذكر في طيات هذه الاوراق يمثل بعض الطرق التي ترشدك إلى تحسين الاستفادة من الوقت. ويوجد طرق أخرى قد تبتكرها بحكم عملك.

ويبقى ان نشير إلى صعوبة هذه المهمة في مجتمع لا يعطي للوقت قيمة أساسية. فقد تواجه عشرات التهم والنقد اللاذع والسخرية والتهكم من قبل أقرب المقربين لديك عندما تحاول أن تكون منظماً. ولكن اعلم ان الوقت هو حق لله ولا يجوز التصرف فيه بدون اذنه. وان الامام الخميني ما كان لينتصر بهذا الشكل لولا رعايته الدقيقة لهذا الحق.



تقدير الاولويات

قال أمير المؤمنين عليه السلام: «**من اشتغل بغيَر المهم ضيع الاهم**».

تعد عملية تقدير الاولويات عملية هامة للمدير في ممارسته لمسؤولياته ومهامه. فالمدير عادة ما يتعامل مع مجموعة من الاهداف التي قد تتعارض مع بعضها البعض. ويتطلب ذلك من المدير أن يضحي ببعض الاهداف الفرعية لتحقيق الاهداف الاكثر أهمية وإلحاحاً. ولكي يتم ذلك يكون المدير مسؤولاً عن وضع تقدير لأولويات هذه الاهداف.

كذلك يتعامل المدير مع عدد من الادوار والمهام، ونظراً للوقت المحدود لديه يكون لزاماً أن يضع أولويات لهذه المهام والاعمال حتى يتمكن من القيام بها، الأولى فالأولى. ويتعامل المدير في حياته اليومية مع عدد من المشكلات، إلا انه لا يستطيع أن يتعامل مع كل المشكلات التي تظهر في عمله في وقت واحد. وهنا لا بد له أن يقوم بتحديد أولويات لهذه المشكلات حتى يمكنه التعامل مع المشكلات (الرئيسية) أولاً، ثم ينتقل إلى المشكلات الأقل أهمية. وعند ممارسة المدير لوظيفة الرقابة على أداء العاملين فإنه قد يكتشف أيضاً وجود عدد من الانحرافات. وقد تكون هناك انحرافات ذات أهمية أكبر من الاخرى مما يتطلب تدخلاً سريعاً من قبل المدير بشأن تصويبها. ومرة أخرى يجد نفسه بحاجة إلى وضع تقديرات للانحرافات، وترتيبها وفقاً لأولوياتها حتى يمكنه القيام بمعالجة كل منها في الوقت المناسب.

وباختصار، فإن هذا العالم يشكل مسرحاً للتزاحم في جميع الامور والمدير الفاعل هو الذي يمتلك القدرة والذهنية المناسبة لتقدير الاولويات. وإلا، فانه سيقع في مشكلات لا تحمد عقباها.

القواعد الشرعية المبينة في الاحكام الفقهية تساهم بدرجة كبيرة

في تزويد المدير بهذه القدرة. فإن أكثر موارد التزاحم قد بينها الشرع الانور. والتطبيق المستمر لمثل هذه القواعد، أو بتعبير آخر، ان ملكة التقوى من شأنها أن تربي المدير على تقدير الاولويات في أكثر المجالات.

بالاضافة إلى ذلك، يوجد بعض الامور التي تدخل ضمن الاعمال الخاصة بالمنظمة. وبالتالي يمكن للمدير أن يستخدم عدداً من المعايير لتقدير الاولويات، وهي:

١ . الاحكام الشرعية. **٢ . الايجابيات.**

٣ . السلبيات. **٤ . عنصر الوقت**

فاذا اجتمعت لدى المدير مجموعة من الاعمال المتزاحمة يمكنه تصنيفها على اساس المعايير المذكورة. وعندما تدور المسألة بين حكمين شرعيين يقدم الاولى. كما إذا تزاحم المال مع النفس. واذا كان لكل من المسألتين سلبيات وايجابيات، يجمع سلبيات كل عمل مع ايجابياته ويكون الحاصل مساوياً لقيمة العمل. ثم يأتي بعد ذلك عنصر الوقت، فيما إذا كان العمل مستعجلاً أم يمكن تأجيله مثلاً.

جدول رقم (٤ . ٣)

ضع الاعمال المتزاحمة داخل الجدول، ثم دون مقابل كل عمل مواصفاته الاساسية. يساعد هذا الجدول في تحديد الاولى.

العمل	عالي الاهمية	منخفض الاهمية	مستعجل	غير مستعجل
١ ـ				
٢ ـ				
٣ ـ				
٤ ـ				
٥ ـ				
٦ ـ				
٧ ـ				
٨ ـ				
٩ ـ				
١٠ ـ				



لنفترض انك تواجه مشكلة تقدير الأولى ضمن الاعمال التالية:

١ . استطلاع مكان مناسب للدورة.
٢ . تدريب في دورة أخرى.
٣ . تجهيز البرنامج والمتون.
٤ . تأمين بديل اشارة إلى المحور.
٥ . مراجعات للاخوة مع الاحوال.
٦ . ترتيب الملفات.
٧ . اصلاح محمولة الدفاع الجوي.
٨ . تسليم اللباس الشتوي.
٩ . تسليم فواتير الشهر.
١٠ . جلسة ثقافية.

رتب هذه الاعمال على اساس الاولى فالاولى. ثم ناقش ترتيبك مع أحد الاصدقاء. هل لاحظت ضرورة للتعديل...

التحفيز

تلعب الروح المعنوية التي يعيشها العاملون دوراً أساسياً في نجاح العمل واستمراره. بل يمكن القول ان نجاح أي عمل، وخصوصاً إذا كان مشروعاً متكاملاً، يعود بالدرجة الاساسية إلى وجود الدوافع القوية تجاهه من قبل جميع العاملين.

وعندما تتجه الاعمال والمهمات نحو نوع من الصعوبة والتعقيد، أو التشابه والتكرار الممل (الروتين) تنشأ حالات الاحباط واليأس أو التعب الجسدي والنفسي عند أكثر العاملين.

وإذا تبين للعاملين ان المحسن والمسيء في العمل هما بمنزلة سواء أو لم يتلقوا تأييداً وتشجيعاً على أعمالهم المميزة، فإن روح الابداع والابتكار تتضاءل شيئاً فشيئاً.

وجميع هذه الامور تنعكس بصورة مباشرة على الاداء الواقعي، مما يسبب تراجعاً ملحوظاً في الانتاجية والفعالية. وهكذا، فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً على اندفاع العاملين وروحيتهم، نذكر منها:

١ . عدم كفاءة المدير المسؤول.

٢ . المساواة بين المحسن والمسيء.

٣ . إهمال تشجيع المحسن والمبدع.

٤ . أجواء العمل السلبية.

٥ . التكرار الممل للاعمال (عدم وجود تجديد دائم).

٦ . الراتب القليل الذي يؤدي إلى مشاكل معيشية.

ونظراً لخطورة هذه العوامل وآثارها السلبية الكبيرة على العمل،

وخصوصاً العمل الاسلامي الذي ينطلق بالدرجة الاولى من الروح المعنوية والاندفاع، فإن على المدير ان يولي اهتماماً كبيراً لمسألة التحفيز وتقوية الدوافع عند العاملين للابقاء على قوة العمل وتطوره.

ولاجل تحقيق هذا الدور على المدير أن:

١ ـ يفهم عملية التحفيز.

٢ ـ يتعرف على أساليب التحفيز ويبتكر فيها.

٣ ـ يؤدي هذا الدور بصورة صحيحة.

١.حقيقة الحوافز والدوافع: إن كل انسان مخير يؤدي أعماله على أساس غايات يؤمن بها. ورغم اختلاف الغايات (أو الدوافع) بين الناس إلا انهم لا يؤدون عملاً ولا يقومون بنشاط ولا يسكنون إلى شيء الا على هذا الاساس. فالله تعالى فطر وجودنا على اساس الرغبات والدوافع التي تكون مصدر نشاطنا وحركاتنا.

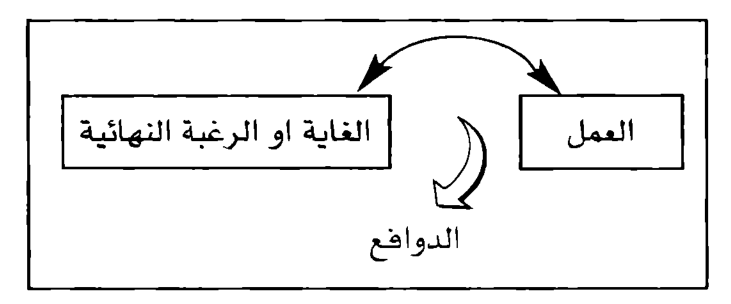
والناس يشتركون في هذا الامر، ويختلفون في شيئين:

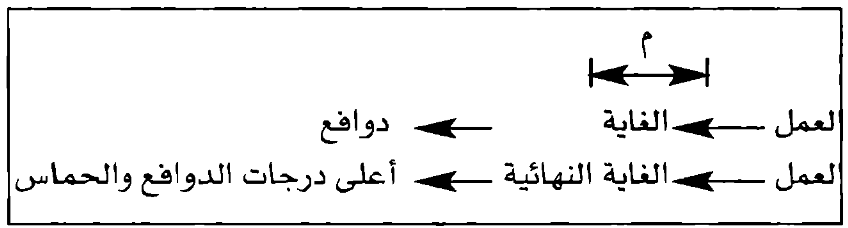
ـ طبيعة التوجهات والغايات.

ـ نوعية الاعمال التي يقومون بها.

متى تقوى الدوافع ومتى تضعف؟

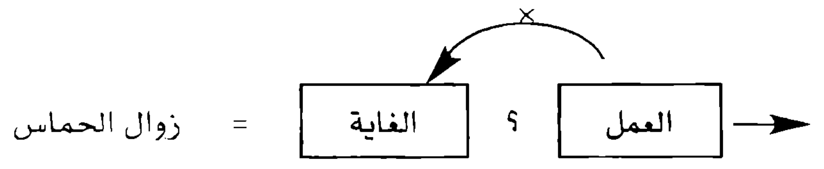
إذا وجد العامل في عمله طريقاً للوصول إلى غايته وتلبيةً لدوافعه، فإنه يتحرك باتجاهه باندفاع وشوق. وكلما كان العمل اقرب إلى الغاية التي يصبو إليها كان الاندفاع أشد وأقوى. فإذا انحصر الوصول إلى الغاية بهذا العمل أو ذاك تغلب الاهتمام والاندفاع نحو العمل المذكور. وعندما تنحصر الغاية أو تكون الغاية النهائية للعامل موجودة بعمل ما فإن الاندفاع هنا يكون في أعلى درجاته. فالقاعدة التي تحكم الحوافز هي:



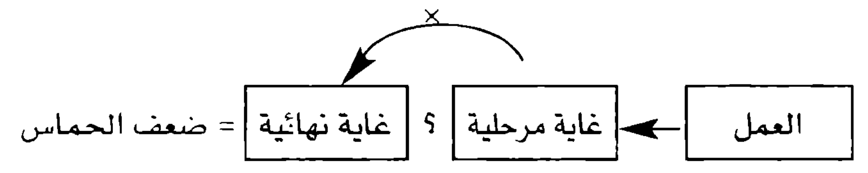


وتمثل (م) في البيان المذكور درجة قرب العمل من الغاية. اما الغاية فإنها قد تكون هدفاً نهائياً لا يوجد هدف أعلى منه، أو تكون محدودة ومرحلية. وفي الحالة الاولى (الهدف النهائي) يكون العامل مستعداً للتضحية بأي هدف آخر إذا تعارض مع الهدف النهائي.

اما حالات الاحباط واليأس والتراجع فإنها تنشأ من عكس القاعدة المذكورة:



وذلك إذا كان العمل يتحرك باتجاه مخالف لطريق الغاية. أو اذا كان العمل لا يحقق الغاية النهائية.



فهذه القوانين حاكمة على جميع البشر، بل تشترك معهم بقية الكائنات الحية (مع فارق الاختيار الذي أعطي للانسان).

٢.**أساليب وطرق التحفيز**: بناء على ما ذكر، فإن المدير الذي يريد ان يحصل على أعلى درجات الحماس والاندفاع يكون محظوظاً إذا كانت المهمة التي يشرف عليها تمثل وسيلة أساسية لتحقيق الاهداف النهائية للعاملين.

وهنا نقف قليلاً عند أهم الغايات التي يتعلق بها البشر، وهي:

١ . **غايات موهومة**: كعبادة الاوثان والآلهة المزيفة والوصول إليها.

٢ . **غايات مادية**: كتحصيل الثروة والجاه واللذات المادية المتنوعة.

٣ . **غايات معنوية**: كالوصول إلى الجنة أو اللذات المعنوية أو تحقيق رضا الله تعالى...

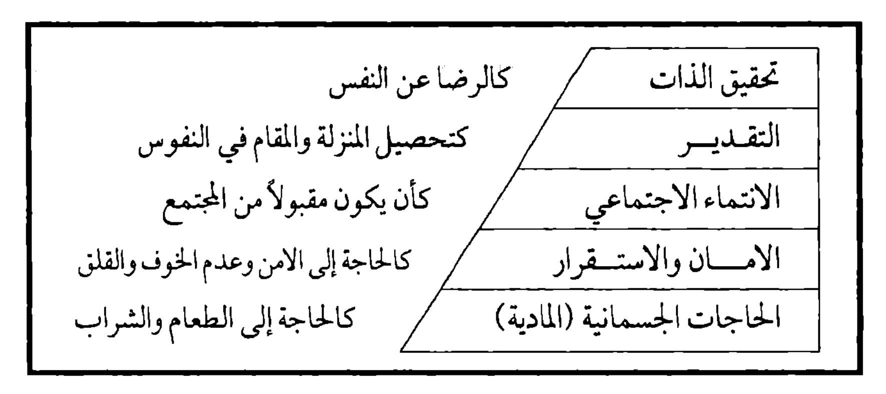
وتنشأ هذه الغايات في الناس لانهم يرون فيها لذة محددة أو كمالاً لهم. وتتكون من الافكار والمعتقدات والتربية التي عاشوها في حياتهم. فمن يرى وجوداً أو تأثيراً للصنم يتوجه إليه، وإذا ظن بانه يمتلك تأثيراً أساسياً في حياته قد يصل التوجه إلى درجة العبادة.

أما من يرى في الدنيا ولذاتها المادية سعادةً، فإنه يرغب بها. فإذا انحصرت السعادة واللذة عنده في الدنيا، كانت الدنيا غاية آماله، وصار طالباً لحظوظها بشكل نهائي.

وأولئك الذين أدركوا حظوظ عالم الغيب وآثاره يطلبونه، ويتحركون باتجاهه. فاذا وصل هذا الادراك إلى درجة يعلم صاحبه بان السعادة النهائية منحصرة به وبترك ما عداه يتوجه إليه بالاصالة.

وهنا ينبغي أن نميّز بين أمرين أساسيين وهما؛ (١) الواقع الذي عليه أكثر الناس، و(٢) ما ينبغي ان يكونوا عليه. فإن اكثر الناس يتقاسمون الغايات الموهومة والمادية لسوء فهمهم وعدم معرفتهم للغاية الحقيقية التي خلقنا الله لاجل الوصول إليها. وعندما نريد ان نرسم هرماً للاحتياجات أو الرغبات التي تحفّز العاملين ـ كما فعل العالم النفساني ماسلو أو ألدلفر أو هرزبرغ أو ماكليلاند ـ لا ينبغي ان نغض

النظر عن الاحتياجات والاهداف التي يرسمها أكثر العاملين لأنفسهم، ويتحركون على أساسها. ولكن ينبغي أن نضع بالحسبان ان هناك غاية أصيلة، لا بد أن تُجعل كهدف نهائي للبشر. وهذا الامر يعد أحد الفروقات البارزة بين الادارة الغربية والادارة الاسلامية.



هرم «ماسلو» للحاجات

الادارة الغربية تنطلق من هذا التصور الذي لا يرى خارج الوجود المادي للانسان أي شيء. وحتى المجتمع فإنه في خدمة الفرد ومصالحه. وعلى هذا الاساس فإن هم المدراء الغربيين ينصب على كيفية اشباع هذه الحاجات دون تعديلها. ولذلك يمكن تسمية ثقافة الغرب وتعاليمه بثقافة الاستهلاك واشباع الحاجات الفردية.

«ان ماسلو يرى ان السعي لاشباع الحاجات يبدأ من أسفل الهرم. فما لم يكن العامل حاصلاً على الحد الادنى من احتياجاته لن يتحرك باتجاه المستوى التالي. أي انه اذا لم يشبع احتياجاته الفيزيولوجية الجسمانية لن يتحرك لتلبية حاجاته للامان والاستقرار أو التقدير والمقبولية. فالحاجات المادية الاساسية وحاجات الامان والاستقرار تعتبر أموراً مفروغاً منها لبعض فئات المجتمع المستقرة معيشياً، بينما لا تكون كذلك بالنسبة للفئات الفقيرة الكادحة. لكن إذا تعرض أفراد الفئات الاولى لما يهدد مواقعهم وحياتهم، فإن تلك الحاجات تصبح في غاية الاهمية بحيث تتناقص أهمية الحاجات العليا».

فماسلو هنا استوحى نظريته من واقع الانسان المادي الذي

تحركه شهواته فقط (ولا شك ان اكثر الناس هكذا)، ولكنه لم يتعب فكره للتجول والتأمل في حقيقة الانسان وهويته الاصيلة. فضلٌ عن معرفة الحاجات الاساسية.

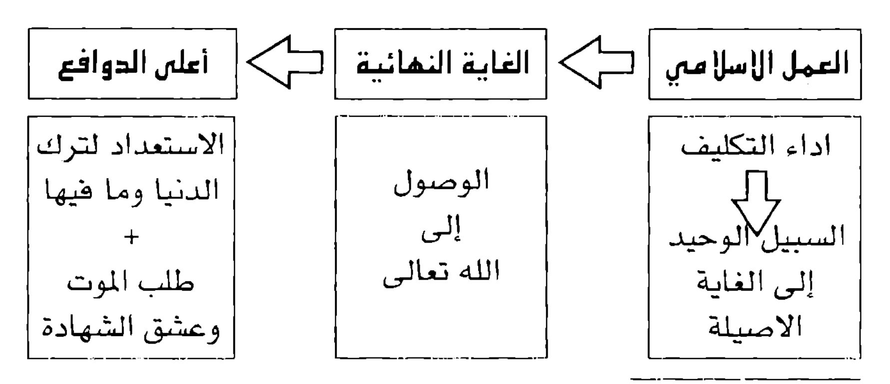
وعندما اقتصر على تلك الحاجات فقد الدرجة العليا من الحماس والاندفاع (وهي الاستعداد للتضحية بكل تلك الحاجات) التي هي عنوان العمل الاسلامي وجوهره.

فالجهاد في سبيل الله وطلب الشهادة، وهما أساس الاعمال الالهية، لا يمكن تفسيرها على ضوء هرم ماسلو بأي شكل.

ما العمل اذاً؟

بخلاف الادارة الغربية، على المدير المؤمن بالله ان يتعرف أولاً على الغاية الاصيلة[1] ويتفهم حاجات أكثر الناس ثم يقوم بعدها برسم البرنامج الذي يعدّل الرغبات والاحتياجات نحو الغاية الاصيلة. وبما ان جميع الاعمال الاسلامية ينبغي ان تكون نابعة من التكليف الشرعي. فإن أي مدير مسؤول عن احد فروع العمل الاسلامي يكون حائزاً على أفضل الطرق للتحفيز. لماذا، لان اداء التكليف هو السبيل الوحيد للوصول إلى الغاية الاصيلة.

إن كل الاهداف التي يرسمها البشر لأنفسهم (حتى ولو كانت في غاية الانحطاط) تؤدي إلى ايجاد درجة كبيرة من الحماس في العمل الذي يظنون أنه يوصل إليها.



(١) من أراد ذلك فليراجع الكتب التالية: الآداب المعنوية للصلاة للامام الخميني، الهدف السامي للحياة الانسانية للشهيد مطهري، معرفة الذات لبنائها من جديد للشيخ المصباح وسفر إلى الملكوت للمؤلف.

ولكن بما ان الاهداف الموهومة ليست واقعية والاهداف المادية لا تمتلك أصالة ورسوخاً في وجود الانسان فإنها لن تصل إلى الدرجة العليا من الحماس والاندفاع، هذا أولاً. واضافة إلى ذلك فانها تسقط عندما تصطدم بالعوائق الخارجية مما يؤدي إلى الاحباط واليأس. اما الاهداف المعنوية التي تجتمع تحت الغاية النهائية، فإنها تصل إلى تلك الدرجة الكبرى لواقعيتها وتماسها المباشر بهوية الانسان الاصيلة، اضافة إلى عدم وجود أي دافع أو مانع أمامها.

﴿الا ان اولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحزنون﴾.

ان قصة قوم ابراهيم غير خافية على أحد، عندما حطم الاصنام إلا كبيراً لهم، وان موقف ابي ذر الغفاري من الاصنام التي بال الثعلب عليها، تشيران إلى سقوط الاهداف الموهومة عند انكشاف الوقائع.

اما هرب جنود المارينز من لبنان وانسحابهم من فيتنام فهو دليل على ان الكثير من الخطط التي يرسمها أرباب السياسة المادية سوف يفشل عندما تصطدم بما هو أهم منها.

فالجندي الامريكي يحارب لانه يعطى راتباً جيداً، ولكنه عندما يرى ان ما هو أهم من المال (حياته) يتعرض للخطر فإنه يفقد جميع الدوافع التي من الممكن ان تبقيه في أرض المعركة.

ولا شك ان صناع السياسة في المؤسسات العسكرية والادارية الامريكية هم بصدد وضع حلول لمعالجة هذه الظاهرة من خلال عشرات برامج غسل الدماغ (بكل ما للكلمة من معنى). ولكن، هل سيوفقون؟

بحسب النظرية التي نؤمن بها، ان الباطل كان زهوقاً...

كيف ينبغي ان نتعامل مع الحاجات الاخرى؟

إذا عرفنا موقع الغاية الاصيلة، فإن بقية الحاجات اما ان تكون موهومة أو اضطرارية.

فطلب القرب من الاصنام وحب الدنيا والجاه والمنصب والسمعة أمور اعتبارية لا أصالة لها ولا كمال حقيقياً فيها. فيكون التعامل معها على اساس القضاء عليها.

أما الرغبة بالطعام والشراب والنوم (الحاجات التي تنشأ من طبيعة التركيبة الفيزيولوجية للجسم) فانها حاجات اضطرارية لتمرير المعاش وعبور هذه الدنيا. ولذلك يجب التعامل معها على أساس الاشباع بقدر الكفاية، كما قال رسول الله صلى الله عليه وآله:

«اللهم اعطنا خبزنا كفاف يومنا»

وكل ما زاد عن هذا الحد فانه يكون في خانة الحاجات الوهمية التي تنشأ من نوع التربية واندفاع الغرائز وجماحها.

اما عندما تتعارض الحاجات الاضطرارية مع الغاية الاصيلة بحيث لا بد من تقديم أحدهما على الآخر. فإن المؤمن الحق يمتاز عن غيره في مثل هذه الاحوال.

ولكن بعض المدراء قد يشتبهون، فيقومون بتزهيد الناس في غير محل الزهد. ان على المدير والقائد ان يسعى لتأمين احتياجات المؤمنين وسد مؤونتهم في جميع الحالات. وعندما يصل الامر إلى الطريق الذي لا بد فيه من التضحية فهو أول المضحّين.

يقول أمير المؤمنين عليه السلام في عهده الشهير لمالك الاشتر:

«... ثم أسبغ عليهم الارزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم...».

وقال أيضاً:

«... وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم في معونته، وأفضل عليهم من جِدَته...».

ان تأمين الحياة المادية الكريمة ينبغي ان يكون من الهموم الاساسية التي تشغل بال القائد، ولا يجوز تركها إلا في حال التزاحم.

وفي المقابل فإن على العامل ان لا يجعل هذه الامور المادية من همومه اطلاقاً (رغم صعوبة الوصول إلى هذا المقام)، وان يحفظ كرامته بترك السؤال والطلب، وان يكل أمره إلى الله فهو حسبه.

من هنا، فإن البذل المادي ينبغي ان يدخل ضمن برامج التحفيز

التي يضعها المدير، وإن كان على العاملين (من جهتهم الخاصة) ان يجتنبوا هذا التعامل ويرفضوه قدر الامكان.

واذا عرفنا موقف الادارة الاسلامية من كافة الدوافع والرغبات نفصل قليلاً في الحديث عن الرغبات المعنوية التي تسيطر على حياة العاملين المؤمنين وتكون أكبر همّهم.

ان أكثر العاملين المؤمنين يرغبون باحدى الامور التالية ويندفعون على أساسها: تحقيق النصر للاسلام على الارض او اكتساب الكفاءة والشخصية الاسلامية أو النجاة من النار أو الوصول إلى الجنة أو لقاء الله تعالى.

وعليه يمكن وضع هذا الهرم للاحتياجات المعنوية التي تنتشر في ساحة العاملين:

٥	رضا الله ولقاؤه
٤	الجنـــة
٣	النجاة من النار
٢	تحقيق الشخصية والكفاءة
١	النصر والحكومة

هرم احتياجات العاملين المسلمين

ينبغي الالتفات إلى ان وجود هذه الاحتياجات في واقع العاملين لا يكسبها الاصالة بالضرورة. لان حقيقة الشيء وأصالته تستفاد من أصل التكوين والتشريع الالهيين. وعلى هذا الاساس فإن الاسلام يطلب من اتباعه (وبحكم الفطرة الصافية) ان لا يجعلوا هدفاً نهائياً لحياتهم إلا الله ولقاءه:

﴿ يا أيها الانسان انك كادح إلى ربك كدحاً فملاقيه﴾.

اما المراتب الأخرى فهي وسائل لتحقيق الغاية ولا ينبغي أن تجعل هدفاً نهائياً.

إن حوالي ٦٠ ٪ من العاملين في مجالات العمل الاسلامي ربما تكون أمنيتهم الاساسية في بسط النفوذ (وان كان بالحق) على الارض(*).

حوالي ٢٠ ٪ منهم يرون في العمل الاسلامي مجالاً لتكامل شخصيتهم.

حوالي ١٥ ٪ منهم يقومون بالعمل للنجاة من النار.

حوالي ٤ ٪ منهم لاجل الوصول إلى الجنة.

ان هذه الملاحظات التي جاءت بصيغة النسب والارقام تتدخل في ما لا يمكن التعرف عليه بدقة (وهي النية). ولكنها محاولة لالقاء الضوء على الواقع الذي نعيش فيه.

ان المستوى الاول يمكن ان يؤدي إلى حالات الاحباط واليأس إذا جعل غاية للعامل، وخصوصاً في حالات الهزائم أو الخسائر الظاهرية.

اما المستويات الثلاثة التالية فهي وان كانت خارج إطار الدنيا، ولكن بحكم الحديث القدسي:

«لا أقبل الا ما كان لي خالصاً»

فإن على المدير ان يسعى لغرس شجرة الاخلاص التام في التوجه إلى الله ونفي ما عداه.

٣.تنفيذ برامج التحفيز: ان برامج التحفيز ينبغي ان تنطلق من المبادىء التي ذكرت في الصفحات السابقة. ونقدم هنا بعض الادوات التي تساعدك كمدير على تنفيذ هذه البرامج في مختلف مجالات العمل.

أ . التعرف على حاجات العاملين:

المعرفة العامة والمعرفة التفصيلية باحتياجات العاملين تفيدان في وضع برامج التحفيز. فامتلاك المعرفة بالمعدل العام للحاجات في القسم الذي تديره يساعدك على وضع برامج عامة. اما التعرف المباشر على حاجات كل فرد على حدة، فانه عامل مساعد لمعالجة بعض حالات الاحباط والفتور التي تبرز منهم.

(*) ليست هذه الارقام عن دراسة علمية دقيقة، بل من تجربة واسعة في العمل، ومن خلال المشاهدات المتنوعة.

أكثر المدراء يلتقطون هذه الاشارات بشكل غريزي أو نتيجة القرب والتماس الدائم مع العاملين والمعايشة المستمرة. ولكن العديد من العاملين يخفون هذه الحاجات وراء قناع من الحاجات المختلفة. ويقول أحد المدراء:

«كنت أظن أحد العاملين عندي لا يهمه إلا المال والاجر المادي لانني رأيته عدة مرات يطلب قرضاً من صندوق القروض. ولكنني فوجئت بعد فترة حين علمت بطريق المصادفة انه كان يحاول الحصول على المال لاجراء عملية جراحية خاصة جداً ...»

فالتعامل على أساس هذه الاقتباسات البعيدة والعشوائية قد يؤدي إلى نتائج سلبية للغاية. والقاعدة إذاً، اسع للتعرف على الحاجات الواقعية للعاملين.

ضع جدولاً لجميع الحاجات التي يمكن ان يطلبها العاملون في عملهم، ثم حاول ان تسجل تصنيفاً أولياً للجميع على أساسه.

اجر المقابلات الشخصية المباشرة مع كل عامل على حدة واطرح عليه اسئلة ذات شقين:

١ . أسئلة نظرية حول الغاية (والاجوبة قد تكون مضللة).

٢ . أسئلة غير مباشرة تكتشف منها عمق توجهه.

والآن، هل وجدت اختلافاً بين تقييمك الاولي وما خرجت به من المقابلات؟

ب . ارشادات لتحفيز العاملين:

ما الذي يمكن ان تقوم به كمدير لاثارة دافعية العاملين وتحفيزهم بشكل أكثر فعالية؟ سؤال لا بد أن يكون كل مدير قد طرحه على نفسه وتأتي الاجابة عنه لتؤكد على ما يلي:

١ . تذكر ان المال ليس الحافز الوحيد للعمل. فهناك حوافز أخرى أهم. ويمكن استخدامها بطريقة فعالة أكثر.

٢ . ضع للعاملين أهدافاً معقولة يمكن تحقيقها وتحتوي على قدر من التحدي لقدراتهم، واشركهم في وضعها ما أمكنك ذلك.

٣ ـ قدّر الانجاز الجيد للعاملين بالثناء والمديح أو بأية وسيلة أخرى.

٤ ـ لا تعمل على تغيير الاهداف التي تم وضعها الا اذا كان لذلك ضرورة عملية مع مراعاة اشراك العاملين والاتفاق على هذا التغيير.

٥ ـ استخدم قوة الجماعة وتأثيرها. فضغوط الجماعة تؤثر كثيراً على دافعية العاملين. ان اتخاذ القرارات بصورة جماعية يقوي من التزام الاعضاء تجاه تنفيذها.

٦ ـ قم باعلام العاملين بما يجري داخل التنظيم.



١ . قم باعداد خطة لتحسين دافعية العاملين معك تجاه العمل بحيث تتضمن:

١ . النتائج المطلوبة.

٢ . ما تنوي القيام به.

٣ . نوع العون والمساعدة التي تحتاجها من الآخرين.

٤ . مراجعة وتقييم الاجراءات.

٥ . البرنامج الزمني لتحقيق النتائج.

٢ . ما رأيك بهذه الخطة التي أعدت لتحفيز العاملين، ناقش بنودها بالتفصيل واذكر ما لا يمكن تحقيقه.

بسم الله الرحمن الرحيم

- إعداد : مسلم -

. **الموضوع:** برنامج تحفيز للعاملين في الفرع.

. **الهدف:** تصحيح مفاهيم من شأنها ترك آثار سلبية خطيرة على افكار العاملين وعلى أدائهم، وبالتالي تركهم او تغييرهم لطبيعة عملهم بشكل يكون هروب من الزمن دون علمهم، حيث ان هذا البرنامج يجب ان يثبتهم ويجعلهم اكثر حماساً ورغبة في الاستمرار بل المبادرة والتفاني والصبر وذلك من خلال توضيح ان العمل الذي يقومون به يحقق ما تصبوا اليه الدوافع الحقيقية عندهم.

١ - دراسة عوامل الاحباط الموجودة عند العاملين.

٢ - تحديد الحوافز المواجهة لعملية الاحباط.

٣ - تقييم الحوافز واختيار المناسب منها.

٤ - تطبيق الاختيارات على العاملين.

٥ ـ مراقبة الآثار والنتائج وتقييمها، ويكون ذلك عملياً

أ ـ الحصول على تعهد من المعنيين بإشتراك الاخوة في العمليات (المقاومة).

ب ـ تبليغ الاخوة بانهم سوف يشاركون بعمليات نوعية وجزئية وذلك عبر برنامج يتم تقسيمهم الى مجموعات من خلاله وتنفيذه بالدور.

ج ـ الحصول على موافقة المعنيين على ان يقوم الاخوة بعمليات جزئية من نتاج رصدهم واستطلاعهم وتنفيذهم وتبليغ الاخوة بذلك للشروع به.

د ـ تنظيم خدمة الاخوة بدقة قدر المستطاع بحيث لا يعملوا فوق طاقتهم.

هـ ـ تكليف الاخوة بحضور دروس تفسير، مع تركيز المدرّس على السور والآيات التي تتحدث عن الجهاد في سبيل الله.

و ـ تكليف الاخوة بحفظ سور من القرآن الكريم ضمن برنامج زمني مدروس بحيث انهم مطالبين بذلك.

ز ـ تجوالي على مراكز العمال بشكل منظّم ومتوازن بحيث يشعر كل العاملين بحضوري الدائم معهم الامر الذي يشعرهم بان هناك متابعة مباشرة لسير العمل وإمكانية حل المشاكل الطارئة بسرعة.

ح ـ خضوع الاخوة الاساسيين لدورات ثقافية «جنود ـ أنصار».

ط ـ وضع برامج للدعاء كل صباح وزيارة عاشوراء على أن يتم بالمستقبل حفظ هذين الدعاءين.

ي ـ اقامة جلسات اسبوعية تتناول مواضيع سيرة أهل البيت وقصص عن تفاني وتضحيات ابطال الاسلام والثورة في ايران.

٤ ▪ تتعلق الاسئلة التالية ببعض العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. اقرأ بعناية كل سؤال منها ثم ضع اشارة (×) في المكان الملائم:

هل العاملون عندك:	نعم	لا	لا أعرف
١ ـ يفهمون أهداف العمل الذي يقومون به؟	☐	☐	☐
٢ ـ يعرفون المعيار الذي يستخدم لقياس أدائهم؟	☐	☐	☐
٣ ـ يلعبون دوراً مؤثراً في تخطيط وتنظيم أعمالهم؟	☐	☐	☐
٤ ـ يتلقون المعلومات عن التغيرات والتطورات في سياسات وأنشطة المنظمة التي يعملون فيها؟	☐	☐	☐
٥ ـ لديهم الفرصة في توصيل والتعبير عن المشاعر التي تتعلق بعملهم أو علاقاتهم داخل المنظمة؟	☐	☐	☐
٦ ـ يتلقون معلومات عن مستوى وناتج أدائهم؟	☐	☐	☐
٧ ـ يتلقون تشجيعاً عند نجاحهم في تأدية أعمالهم على شكل ثناء أو مديح أو مكافآت ملموسة.	☐	☐	☐

ـ ما هي النتائج التي تخلص إليها بعد الاجابة عن هذه الاسئلة؟
ـ هل ترى ان العاملين معك يعيشون حالة الرضى والراحة في وظيفتهم؟

٤ ▪ ما هي العوامل التي تؤدي إلى نشوء الدوافع الخاطئة؟

. كيف يمكن ان تؤدي الاجواء السلبية في العمل إلى احداث حالات الاحباط؟

. كيف يؤدي وجود المدير غير الكفوء إلى اضعاف المعنويات وروح الابداع عند العاملين؟

. عدد مجموعة من الافكار والمبادىء الاسلامية التي من شأنها تقوية الروح المعنوية والحماس عند العاملين.

٥ ▪ إذا كنت مديراً لمدرسة، وأردت أن تحدث قفزة نوعية في اداء المعلمين وعطائهم. ولكن، من جانب آخر، تعلم ان الميزانية الموجودة بين يديك لا تسمح بزيادة رواتب المعلمين. ماذا تفعل للوصول إلى هذا الهدف؟

واجعل لذوي الحاجات(١) منك قسماً تفرغ لهم فيه شخصك، وتجلس لهم مجلساً عاماً فتتواضع فيه لله الذي خلقك، وتُقعد عنهم جندك وأعوانك[٢] من أحراسك[٣] وشرطك[٤]، حتى يُكلمك متكلمهم غير مُتتعتع[٥]، فإني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وآله وسلم - يقول في غير موطن[٦]: «لن تُقدس[٧] أمة لا يؤخذ للضعيف فيها حقه من القوي غير مُتتعتع». ثم احتمل الخرق[٨] منهم والعي[٩]، ونح[١٠] عنهم الضيق[١١] والأنف[١٢] يبسط الله عليك بذلك أكناف رحمته[١٣]، ويوجب لك ثواب طاعته. وأعط ما أعطيت هنيئاً[١٤]، وامنع في إجمال وإعذار[١٥]!

ثم أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما يعيا[١٦] عنه كتابك، ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تحرج[١٧] به صدور أعوانك. وأمض لكل يوم عمله، فإن لكل يوم ما فيه. واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت، وأجزل[١٨] تلك الأقسام، وإن كانت كلها لله إذا صلحت فيها النية. وسلمت منها الرعية.

---

(١) «لذوي الحاجات»: أي المتظلمين تتفرغ لهم فيه بشخصك للنظر في مظالمهم.

(٢) «تُقعد عنهم جندك»: تأمر بأن يقعد عنهم ولا يتعرض لهم جندك.

(٣) «الأحراس»: - جمع حرس بالتحريك - وهو من يحرس الحاكم من وصول المكروه.

(٤) «الشُرط»: - بضم ففتح - طائفة: من أعوان الحاكم، وهم المعروفون بالضابطة، واحده شرطة - بضم فسكون.

(٥) «التعتعة في الكلام»: التردد فيه من عجز وعي. والمراد غير خائف تعبيراً باللازم.

(٦) «في غير موطن»: أي في مواطن كثيرة.

(٧) «التقديس»: التطهير، أي لا يطهر الله أمة... الخ.

(٨) «الخرق»: - بالضم - : العنف ضد الرفق.

(٩) «العي»: - بالكسر - : العجز عن النطق.

(١٠) «نحِّ»: فعل أمر من نحّى ينحي، أي ابعد عنهم.

(١١) «الضيق»: ضيق الصدر بسوء الخلق.

(١٢) «الأنف»: - محركة - : الاستنكاف والاستكبار.

(١٣) «أكناف الرحمة»: أطرافها.

(١٤) «هنيئاً»: سهلاً لا تخشنه باستكثاره والمن به.

(١٥) «امنع في إجمال وإعذار»: وإذا منعت فامنع بلطف وتقديم عذر.

(١٦) «يعيا»: يعجز.

(١٧) «حرج يحرج»: - من باب تعب - : ضاق. والأعوان تضيق صدورهم بتعجيل الحاجات، ويحبون المماطلة في قضائها: استجلاباً للمنفعة، او إظهاراً للجبروت.

(١٨) «أجزلها»: أعظمها.



طلب الرئاســة

كما نعلم جميعاً، يعتبر التلويح بالترقية واعطاء المناصب من أهم العوامل المحفزة في الادارة الغربية. فشعور العامل بانه سيحصل على التقدير المناسب لعمله واحساسه الدائم بانه سيوضع في المكان الذي يصلح له ويناسب طاقاته يجعله متحمساً بدرجة كبيرة للعمل والانتاج.

اما في المدرسة الالهية فإن طلب المنصب، بل تحديث النفس به يعتبر ذنباً كبيراً ومانعاً أساسياً أمام كمال الانسان. وهكذا يبدو في الادارة الاسلامية انها تفتقد إلى أهم عوامل التحفيز. فما هو الرأي إذاً؟.

والواقع ان من يفهم نظرة الاسلام والغرب إلى موضوع الرئاسة يكون قد تعرف على أحد أهم الفوارق الاساسية بين الادارة الاسلامية وغيرها.

فقد ورد في الاحاديث الشريفة:

«ملعون، ملعون من حدّث نفسه بالرئاسة».

فعندما يمنّي المرء نفسه بالوصول إلى منصب اجتماعي أو اداري أو سياسي يصبح في نفس هذه اللحظة بعيداً عن جوار الله ورحمته.

الاسلام يربّي أتباعه على أساس طاعة الله والتسليم لارادته وترك ما عداه ونبذ الهوى والاعراض عن الدنيا وزخارفها. وبهذه الطريقة يرتفع الانسان في مراتب الكمال ليصل إلى الكمال الحقيقي والسعادة الدائمة. اما الدنيا بكل تفاصيلها فانها تمثل الكمال الموهوم. وعندما يتجه الانسان نحوها فانه سيبتعد حتماً عن كماله وسعادته الحقيقية. والرئاسة بمعنى الجاه والعلو مظهر للدنيا الفانية، ولهذا، يكون طلبها ابتعاداً عن رحمة الله وفيضه المطلق.

إن من يطلب لاجل ان يتأمر على الناس أو ينال مدحهم وثناءهم أو يحصل على الموقع الاجتماعي المرموق يكون في موقع اللعن والمطرودية.

والمشكلة لا تنحصر في هذا الجانب فقط، فأحياناً يأخذ هذا السعي نحو الرئاسة لوناً جميلاً ومظهراً صالحاً. فأنا لا أريد الرئاسة ولكنني أريد أن أفيد العمل وأقدم المزيد من الخدمات، وعندما أصل إلى المسؤولية الفلانية أصبح أكثر فعالية وتأثيراً!!

ولكن الجواب الذي ينطلق من عمق التوحيد الخالص انه لا مؤثر في الوجود إلا الله سبحانه. فاذا كان الانسان يعتقد بالتوحيد الافعالي وانه لا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم، وانه: «وما رميت إذ رميت ولكن الله رمى»، و «انك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء». إذا كان المرء موحداً فانه لن يتفوه بادعاء التأثير، بل لن يجد لنفسه أثراً: قل لا أملك لنفسي نفعاً ولا ضراً ولا موتاً ولا حياة ولا نشوراً. وهذا الاعتقاد هو الذي ينجي صاحبه من الوقوع في هذه الشبهة وهذا الخداع.

ولا شك بأن على الانسان أن يسعى ويبذل الجهد. وان ترك السعي يعد ذنباً أعظم. ولكن المعيار الذي ينبغي أن يحكم عملنا هو الالتزام بالتكليف والاهتمام بالعمل وعدم النظر إلى الرئاسة في جميع الاحوال.

إذا عرض عليك منصب فلا تقبله ولكن عليك أن تبدي اهتماماً بالعمل وجوهره. ليكن الاهتمام منصبّاً على طبيعة ونوعية المشروع وليس المنصب.

واذا كنت ترى ان في المشروع الفلاني فائدة ومصلحة للاسلام فليكن السعي لاجل تحقيق المشروع وليس لاجل أن تحقق «أنت» المشروع. وبهذه الطريقة لا يبقى مجال لمثل تلك الشبهة اطلاقاً.

فالاعتقاد بالتوحيد والالتزام بالتكليف الشرعي هما العاملان الاساسيان في حركتنا الادارية. وهذا الاعتقاد وذلك الالتزام يبعدان الانسان عن حب الرئاسة وطلبها وينجيانه من الوقوع في أسرها:

﴿تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الارض ولا فساداً...﴾.

التفـاوض

يعتبر التفاوض جزءاً أساسياً من عملية الاتصال داخل المؤسسات الادارية وبين الافراد. ويمكن تعريف عملية التفاوض بانها تلك العملية التي تهدف إلى تبادل الآراء والافكار بغرض التوصل إلى احداث تغيير في العلاقات القائمة.

كثيراً ما تتوقف المسائل عندما تتضارب الافكار والسلائق، ولا يكون الحل إلا بالجلوس والتفاوض لاجل الخروج بالاتفاق والتفاهم. وفي الواقع، ان الذي يؤمن بالتفاوض ويمارسه غالباً ما يوفق في أعماله. اما عندما نضع الحواجز والعوائق النفسية والعملية فإن اعمالنا وأعمال الآخرين ستصاب بالشلل.

ومن الخطأ أن ننظر إلى عمليات التفاوض على أنها نوع من المباريات. فالمباريات لها قواعدها المنظمة لمارستها، كما أن لها مجموعة خاصة من القيم. اما التفاوض في العمل الاداري، وخصوصاً داخل المؤسسة الواحدة، فإنه يخرج عن اطار تسجيل النقاط وتحقيق الفوز، بل يكون عملاً تعاونياً يهدف إلى تسهيل الاعمال وتمريرها.

المفاوض الناجح هو الذي يبحث عن نقاط الاشتراك، ويرى مصلحة العمل فوق مصلحته. وبالتالي، فإن اعمال الآخرين أهم من مصلحته الشخصية. مما يعني ان التنازل جزء أساسي في التفاوض.

ونظراً لان عملية التفاوض تتم بين الافراد، ينبغي ان يكون لمفاوض ملماً بطبيعة السلوكيات الانسانية وبعض العادات والتقاليد الرائجة، لكي يتمكن من تفسير خلفية المواقف بدقة، واحترام ما يصدر من الآخرين وتقديره.

المؤمن يمتلك فراسة خاصة تمكنه من معرفة بعض الامور الخفية. وعلى هذا الاساس يقدر على تفسير الكلام الذي يصدر من الآخرين جيداً.

ان التبرير والاسقاط وتمثيل الادوار وأسلوب أكل الرؤوس والاكتاف

أمور يعرفها المدير المؤمن جيداً. وعلى ضوء الموازين الشرعية والضوابط الاخلاقية تكون تحركاته وردود فعله.

الاعداد المسبق

تعد عملية الاعداد المسبق للمفاوضات عملية هامة: اذ ينبغي أخذ كل معلومة تتعلق بمجال التفاوض في الاعتبار قبل البدء بعملية التفاوض. وتبدأ عملية الاعداد بتحديد الاهداف التي ينبغي أن تتصف بالمرونة، ثم القيام باختيار الافراد المشاركين في التفاوض، يلي ذلك تحديد القضايا الرئيسية التي ستطرح أثناء المفاوضات والتي لا بد ان تكون قضايا عملية. بعد ذلك، يتم تحديد مكان التفاوض واعداد جدول الاعمال.

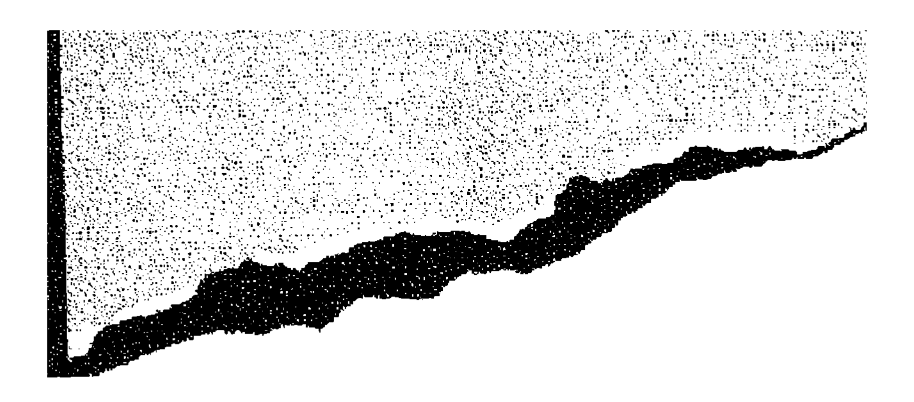
ومن المهم ان يعرف المفاوض الحاجات التي يهدف أطراف التفاوض إلى تحقيقها. ويمكن التوصل إلى هذه المعرفة عن طريق استخدام الاسئلة. وتتضمن عملية استخدام الاسئلة تحديد ما يلي:

- ❖ ما هي الاسئلة التي ينبغي أن تطرح.
- ❖ كيف يمكن صياغة هذه الاسئلة.
- ❖ متى يتم توجيه كل سؤال.
- ❖ ما هو تأثير كل سؤال على الاطراف الاخرى في التفاوض.

ولا يتوقف دور الاسئلة على هدف الحصول على المعلومات. اذ انها تلعب دوراً هاماً في توجيه وجهة المناقشات أثناء التفاوض. كما انها قد تؤدي إلى اثارة الخلافات. ولذا ينبغي اتخاذ أقصى درجات الحذر في استخدامها والقيام بالتخطيط لها. والواقع ان الاسئلة في المفاوضات تخدم عدة أغراض هامة:

- ❖ تستثير انتباه الاطراف الاخرى في التفاوض.
- ❖ تمكن من الحصول على المعلومات عن الاطراف الاخرى.
- ❖ تتيح اعطاء معلومات للاطراف الاخرى.
- ❖ تحث الآخرين على التفكير البناء.
- ❖ تعمل على وقف النقاشات، والتوصل إلى نتائج محددة.

فالتفاوض هو التواصل المنظم والمبرمج الذي يؤدي إلى توحيد لقناعات أو ايجاد انسجام مناسب في اداء الاعمال.



الـرقـابـة



الـرقـابـة

تعتبر الرقابة الوظيفة الاساسية التي تأتي في المرتبة الرابعة بعد التخطيط والتنظيم والمتابعة. وبدونها لا تكتمل الدورة الادارية في سيرها الطبيعي. وهي عملية منتظمة لتوجيه جميع الاعمال والمهمات التي يقوم بها التنظيم من أجل الوصول إلى أهدافه وتحقيق معاييره.

وتعتمد الرقابة على دور التغذية العكسية للمراحل الادارية الثلاث. فهي تزود التخطيط بالمعلومات التي تبين مدى واقعيته لاجراء التعديلات حين اللزوم. وكذلك بالنسبة للتنظيم وبرامجه وتطبيق قوانينه، بالاضافة إلى جعل المتابعة عملية صحيحة ومتوازنة.

ويمكن القول ان جميع الاعمال الادارية تعتمد بشكل كبير على وجود رقابة جيدة لاجل الاستمرار. وعندما تنعدم الرقابة أو تضعف فإن الدورة الادارية سوف تصاب بالشلل أو اشتداد النزاعات والمشكلات.

لماذا نجد ان بعض الخطط الجميلة والابداعية تصطدم بعد فترة بطريق مسدود؟

ولماذا نجد بعض المدراء غير قادرين على ضبط الحركة الادارية؟

ولماذا يقف المدير عاجزاً في كثير من الاحيان عن متابعة عشرات الاعمال والقضايا؟

قد يكون من المناسب، للاجابة عن هذه الاسئلة والعديد من أمثالها، ان نفتش عن موقعية الرقابة ودورها في التنظيم؟



أنــواع الــرقــابــة

فــإنشــاء انظمــة مناســبــة للـرقــابة يمكن ان يزود المدراء، اينمــا وجدوا، بالمعطيات والمعلومات بشكل دائم مما يجعل عملياتهم تجـري بوتيرة طبيعية.

ويوجد العديد من انواع الرقـابة، منها الرقـابة المالية التي تهتم بالشؤون المالية وكيفية صرف الموازنات. أو الرقابة العملياتية التي تتابع سير الاعمال وفق الخطط المعدة والجداول الزمنية المحددة. أو الرقابة الاحوالية التي تهتم بسلوك العاملين وانضباطهم والتزامهم بالعقود.



مـراحـل الـرقـابـة

تمر عملية الرقابة بعدة مراحل حتى تصبح مؤثرة وعملية. وما لم تتحقق هذه المراحل لا يمكن تسمية هذه العملية بالرقابة الادارية. بعض المدراء يظنون ان الرقابة تقتصر على جمع المعلومات. ولذلك فإنهم يلجأون الى تكوين نظام للرقابة شبيه بالانظمة المخابراتية أو البوليسية. ورغم ان الرقابة ينبغي ان تجري بشكل هادىء وسري، إلا ان هذا لا يعني عدم وضع معايير وضوابط واضحة لعملها. ونحن نجد قسماً من هذه الضوابط تابعاً للتعاليم السلوكية والجوانب الاخلاقية التي أسسها الاسلام. فالتدخل في خصوصيات الآخرين لمجرد انهم عاملون معنا غير جائز في نفس التنظيم، وكذلك بالنسبة لكيفية تحصيل المعلومات والشروط الشرعية التي يجب اعتمادها للتثبّت من صحة المعلومات ومصداقيتها و....

اما المراحل التي تمر بها الرقابة فهي:

١.وضع المعايير: سواء كانت تتعلق بقياس الاداء الوظيفي أو الناتج النهائي أو سلوكيات العاملين والتزامهم. بعض المؤسسات تعمد إلى وضع معيار للاداء الامثل، وتقيس على أساسه كافة الاداءات، والبعض الآخر يشخص مستويات محددة للاداء تبدأ من أعلى المراتب إلى أدناها. ويكون لكل مرتبة صفات وخصائص محددة قابلة للقياس وفق الطرق الادارية الطبيعية.

٢.قياس الاداء: بمجرد تحديد المعايير، ينبغي انشاء الطرق المناسبة لقياس الاداء ضمن أسس منتظمة وواضحة. وقد يعاني

المدراء كثيراً لاجل وضع هذه الاسس التي يجب فيها الابتعاد عن العشوائية والمزاجية والعمومية.

نعم، قد يكتفي المدراء بتواصلهم المباشر مع جميع العاملين في تقييم معطيات الرقابة. ويعتبر هذا الامر ناجحاً إلى حد ما في المؤسسات ذات الحجم الصغير والعدد القليل من العاملين. ولكن اذا صار التنظيم كبيراً، يصبح من المستحيل اجراء الرقابة بفعالية دون اعتماد طرق ثابتة ودقيقة للقياس.

ان تشدد المدير في التثبت من المعلومات التي يحصل عليها ينبع من التزامه بالحكم الشرعي. وعندما يريد ان يحفظ هذا التشدد دون تضييع عمل الرقابة عليه ان يضع برامج وطرقاً عملية سهلة الاتباع لتحصيل المعلومات.

فلنفرض على سبيل المثال ان المدير قد أعد استمارة لقياس نوعية اداء العاملين في أحد الاقسام. فهل تكون الاجابة على الاسئلة المطروحة بكلمة «جيد» أو «جيد جداً» وافية، وهل يمكن ترتيب أثر عملي عليها؟!

ان معنى «جيد» متفاوت بين شخص وآخر. فقد يكون عند البعض بدرجة تفوق «الجيد جداً» عند آخرين.

وهنا يلجأ المدراء إلى اعتماد طريق النسب المئوية (العلامات التقديرية)، أو وضع أجوبة اختيارية مثل دائماً ـ غالباً ـ احياناً ـ نادراً ـ أبداً.

والافضل من الكل هو ان تكون الاستمارة أو الطريقة التقييمية شاملة لمجموعة من الاسئلة المتضاربة. بمعنى ان المراقب عندما يجيب عن جميع الاسئلة المطروحة يكون قد أكمل رسم الصورة المطلوبة بحيث انه لو اخل بالموضوعية في سؤال ما يأتي جواب آخر ليظهر خلله.

إن الذي يتمكن من حل مسألة رياضية، مثلاً، وفق القاعدة المبرهنة يمكنه من حل جميع المسائل التي تشبه المسألة المذكورة

التابعة للقاعدة. فاذا حل المسألة الاولى ولم يتمكن من حل الأخرى يُعلم منه ان هناك مشكلة تدعو إلى الريبة.

على كل حال، تعتمد المرحلة الثانية من الرقابة على طريقة دقيقة للقياس ينبغي تزويد العاملين عليها بأساليب تطبيقها بالشكل الصحيح.

٣.**مقارنة الاداء بالمعايير:** وهنا تأتي مرحلة اصدار الاحكام بعد الحصول على معطيات القياس. فقبل اتخاذ أي اجراء ينبغي ان يفهم المدير أسباب النجاح أو الفشل في تحقيق المعايير الموضوعة. وهذا الامر يتطلب منه دراسة موضوعية تشمل جميع جوانب القضية. فقد يبدو على ضوء بعض المعلومات ان سبب الفشل يعود إلى اداء العامل «أ»، ولكن المدير يطلب المزيد من المعلومات حول جوانب أخرى لم تكن في حساب المصدر. ثم وعلى ضوء التحقيق يتبين ان «أ» كان مظلوماً، إذ أفيد عن العمل بمعلومات غير مناسبة.

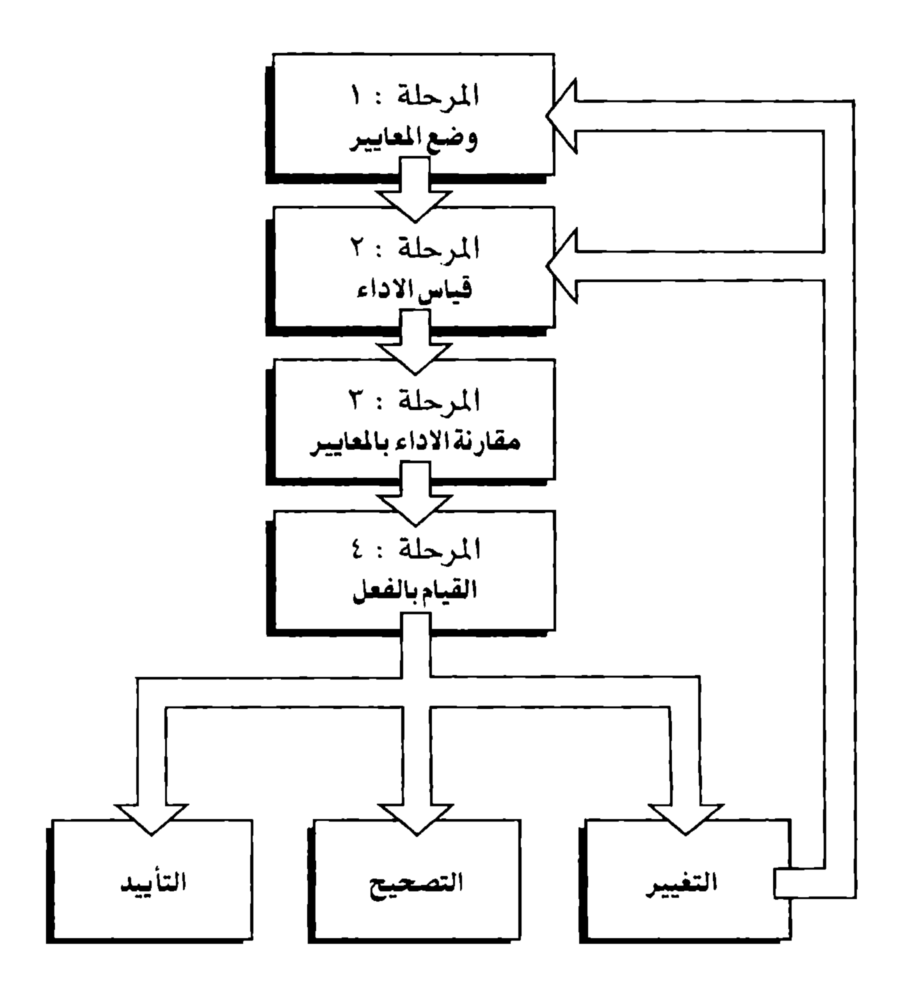
ان قصة داوود في القرآن الكريم تعتبر درساً عظيماً لكل من يتصدى أو يمارس دور القضاء أو الحكم. وهذه المرحلة تعد ارضية اصدار الاحكام النهائية.

٤.**القيام بالفعل:** فبعد الحكم على المعطيات ينبغي اتخاذ الاجراء المناسب. ويمكن تقسيم الاجراءات إلى ثلاثة أنواع:

أ . **الاجراء التصحيحي:** وذلك من خلال تعديل مسار العمل أو البرنامج ليتوافق مجدداً مع المعايير المطلوبة، أو حتى تعديل الخطة إذا كان الامر يتطلب ذلك.

ب . **الإجراء الملاحظ:** حيث يقدم المدير ملاحظاته على سير العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الاهداف. فيعلن رضاه أو تشجيعه أو مكافآته.

ج . **الاجراء التغييري:** الذي ينصب على تغيير المعايير الموضوعة أو الاسس التي يعتمد عليها في قياس الاداء.


المرحلة : ١
وضع المعايير
المرحلة : ٢
قياس الاداء
المرحلة : ٣
مقارنة الاداء بالمعايير
المرحلة : ٤
القيام بالفعل
التأييد
التصحيح
التغيير





مستويات الرقابة

تتبع الرقابة نوعية الخطة. فاذا كانت الخطة استراتيجية ذات أهداف بعيدة المدى ينبغي ان يكون مستوى الرقابة استراتيجياً.

وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات للرقابة تابعة لمستويات الاهداف.

١ ـ فالرقابة قد تكون استراتيجية، وتمارس عادة من قبل الادارة العليا في التنظيم، والتي تضع مثل هذه الاهداف.

٢ ـ أو تكون مرحلية تراقب سير العمل على ضوء المرحلة الزمنية المطلوبة.

٣ ـ أو تشغيلية تلحق برامج الاعمال التشغيلية.

وعلى المدراء ان يحددوا مستويات مختلفة للرقابة ويرسموا برامجها ومعاييرها وفقاً لمستويات الاهداف.

وليكن في خاصة ما تُخلص به لله دينك: إقامة فرائضه التي هي له خاصة، فأعطِ الله من بدنك في ليلك ونهارك، ووفِّ ما تقربت به إلى الله من ذلك كاملاً غير مثلوم[1] ولا منقوص، بالغاً من بدنك ما بلغ. وإذا قمت في صلاتك للناس، فلا تكونن منفراً ولا مضيعاً فإن في الناس من به العلة وله الحاجة. وقد سألت رسول الله - صلى الله عليه وآله وسلم - حين وجهني إلى اليمن كيف أصلي بهم؟ فقال: «صل بهم كصلاة أضعفهم، وكن بالمؤمنين رحيماً»[2].

وأما بعد، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك، فإن احتجاب الولاة عن الرعية شُعبةٌ من الضيق، وقلة علم بالأمور؛ والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح الحسن، ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل. وإنما الوالي بشر لا يعرف ما توارى عنه الناس به من الأمور، وليست على الحق سمات[3] تعرف بها ضروب الصدق من الكذب، وإنما أنت أحد رجلين: إما امرؤٌ سخت نفسك بالبذل[4] في الحق، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيه، أو فعل كريم تُسديه! أو مبتلى بالمنع، فما أسرع كف الناس عن مسألتك إذا أيسوا[5] من بذلك! مع أن أكثر حاجات الناس إليك مما لا مؤونة فيه عليك، من شكاة[6] مظلمة، أو طلب إنصاف في معاملة.

---

(١) «غير مثلوم»: أي غير مخدوش بشيء من التقصير ولا مخروق بالرياء.

(٢) «لا تكونن منفّراً ولا مضيعاً»: أي لا تُطل الصلاة فتكرّه بها الناس ولا تضيع منها شيئاً بالنقص في الأركان بل التوسط خير.

(٣) «سمات»: - جمع سمة بكسر ففتح - : وهي العلامة.

(٤) «البذل»: العطاء.

(٥) «أيسُوا»: قنطوا ويئسوا.

(٦) «شكاة»: - بالفتح - : شكاية.



إدارة الرقابة الفعّالة

سوء الرقابة تفشل بعض أنظمة الرقابة في تزويد المنظمة بالمعطيات والتوجيهات الصحيحة. ويؤدي هذا الامر إلى اتخاذ المدراء لسلسلة من الاجراءات الخاطئة التي توقع التنظيم في مشكلات وخسائر جسيمة. ويعود ذلك في معظم الاحيان إلى الاسباب التالية:

١ ـ التشدد الزائد في الرقابة.

٢ ـ ضعف الرقابة تحت عنوان التسامح.

٣ ـ خطأ انظمة الرقابة في القياس.

٤ ـ عدم القدرة على التمييز بين المعطيات.

الرقابة الفاعلة من هنا يجب ان تخضع الرقابة للشروط والخصائص التالية لتصبح فعالة ومؤثرة:

١ ـ ارتباطها بالتخطيط وانبثاقها عنه. فإن الرقابة ينبغي أن تتوجه إلى الاهداف والبرامج الموضوعة.

٢ ـ الدقة: من خلال ايجاد معايير واضحة ومحددة للقياس والمقارنة.

٣ ـ التوقيت: والتزامن الدقيق مع العمليات. وينبغي ان يحصل المدير على المعلومات المطلوبة على الوقت.

٤ ـ الموضوعية: من خلال الابتعاد عن الاراء الخاصة والمزاجية.



تقييم العاملين

بالنظر إلى أن العامل يمثل المورد الاكثر أهمية في جميع الاعمال، فإن التعرف على هذا المورد وتحديد قدراته وطاقاته الكامنة والوقوف عند مشاكله والعوائق التي تعترضه، كل هذا يعتبر من المسؤوليات الاساسية التي تقع على عاتق المدير. وعندما يمارس المدراء هذه الوظيفة بشكل فعّال فإنهم يضمنون لمؤسساتهم المزيد من الاستقرار والثبات الذي تحتاجه للاستمرار في عملية الابداع.

وبعبارة أخرى، إن ما يتوقعه العاملون من مدرائهم: التقدير المستمر لانجازاتهم، ومعرفة مشاكلهم. وعندما يهمل المدير هذه الامور يساعد على أشاعة جو الاحباط في المؤسسة.

طرق التقييم

كما ذكر سابقاً، فإن التقييم يعتبر أحد الادوار الاساسية التي يجب أن يؤديها المدير في عمله. والتقييم يشمل العديد من المسائل المتعلقة بالمؤسسة: كالعاملين، ومستوى الانتاج، والخطط و...

ويمكن ان تتم هذه العمليات باتباع طرق مختلفة: كالدراسات والاحصاءات والمراقبة الخفية وغيرها. ولكن من بين هذه الطرق تبرز المقابلات المباشرة كأحد أهم الوسائل التي تساهم في عملية التقييم بشكل دقيق للغاية.

لعلك تذكر مقابلة عقدها مديرك معك بشأن تقييم ادائك في العمل. وقد تذكر ما دار في تلك المقابلة؟ وانطباعاتك وما دار في خلدك وقتها، وردود أفعالك! ثم هل تذكر كيف قمت بعملك بعدها،

والاثر الذي تركته وقائع مثل هذه المقابلات على رغبتك في الاداء وحماسك لاتقانه، وبذل الجهد فيه؟

إن تكرر مثل هذه المقابلات من شأنه أن يساهم في ايجاد الاجواء المساعدة على تخطي الكثير من العقبات، وتحمل المسؤوليات المطلوبة، بالاضافة إلى إزالة العديد من نتائج سوء التفاهم التي تحدث عادة.

أهداف التقييم

من البديهي ان التقييم لا يمثل هدفاً بحد ذاته، فهو وسيلة لتحقيق أهداف عديدة، منها:

١. معرفة نقاط القوة في شخصية العامل لتعزيزها.

٢. معرفة نقاط القصور لتطويرها.

٣. معرفة مدى مناسبة المهام المسندة إليه مع امكانياته وقدرها.

٤. استكشاف استعداداته لتولي مهام ومسؤوليات أعلى.

٥. إزالة العوامل النفسية المحبطة وسوء التفاهم.

٦. التقدير المناسب لانجازات العاملين وتحفيزهم.

٧. معرفة مدى صحة قرارات العقوبات بشأنه.

ومن خلال ما تعرفنا عليه من أهداف لعملية تقييم الافراد، كيف يمكن ان يكون العامل غائباً عن هذه العملية التي تعتبر أساساً في تحقيق هذه الاهداف؟!

أغلب الظن انه في الانظمة الادارية التي تذهب مذهباً متطرفاً فتشترط السرية، لا يكون لدى المدراء والقائمين عليها وضوحاً بشأن الاهداف التي يسعون لتحقيقها!

فالمقابلات الشخصية تعبّر عن مدى ايمان المدير بالعاملين وتقديره لهذا المورد الاساس في العملية الادارية. وعندما ننظر إلى سيرة الرسول الاكرم (ص) أو سيرة أمير المؤمنين عليه السلام نلاحظ اعتماد هذه الطريقة باشكال عديدة: فمن صلاة الجماعة

إلى الخطب والدروس إلى اللقاءات الخاصة، كان الائمة المعصومون (ع)، يؤكدون على أهمية تواصل القيادة مع القاعدة، وتفعيل هذا التواصل، لما له من أثر عظيم في بعث الطاقات الكامنة وتحريكها.

وقد استفاد اليابانيون من هذا الاصل واعتمدوه في طرق ادارتهم للعمل حيث أكدوا على ضرورة اللقاءات والمقابلات وأشركوا العاملين في اتخاذ القرارات واعداد الخطط المختلفة، وحققوا نتائج باهرة.

ثلاثة أنواع من المقابلات

نورد فيما يلي ثلاثة أنواع من المقابلات، ينبغي التمييز بينها، حيث تتفاوت في أهدافها والمهارات والطرق المستخدمة فيها:

الطريقة	الاهداف	الظروف المناسبة	الظروف المعاكسة	المهارات اللازمة	المشاكل المتوقعة
التقييم مع الاقناع	١ - اعلام العامل بالتقييم ٢ - تحصيل قبوله ٣ - حثه على اتباع خطة التحسين	١ - عند العامل الذي يتقبل النقد ٢ - وجود القدرة عند العامل للتغيير	١ - عند العامل الناضج ٢ - الذي لا يتقبل الانتقاد من مديره	١ - اللباقة ٢ - الاقناع ٣ - التحريك	١ - تغير المسار ٢ - السكوت وعدم التجاوب ٣ - الغضب
التقييم مع الانصات	١ - الاعلام ٢ - التنفيس ٣ - تقليل الاحباط	١ - الخشية من تفاقم المشاعر السلبية. ٢ - عند شيوع جو الاحباط	١ - لا تناسب الوظائف المهنية العليا ٢ - لا تناسب حديثي التعيين أو قليلي الخبرة	١ - الانصات الايجابي ٢ - التعبير عن مشاعر العامل بدقة	١ - احباط من نوع جديد ٢ - الشعور بالظلم
المشاركة الايجابية	١ - تقديم العون ٢ - التطوير	١ - في الوظائف العليا	١ - عند حديثي الخبرة	١ - التوجيه غير المباشر ٢ - بقية المهارات	لا مشاكل متوقعة

١. طريقة التقييم مع الإقناع

الأهداف:

تهدف هذه الطريقة إلى إيصال نتائج تقييم الأداء للعامل بدقة وصدق. ويلجأ المدير إلى هذه المقابلة حينما يشعر أن تحقيق دقة وعدالة التقييم تقتضي منه أن: (أ) يعلم العامل بالتقييم، (ب) يحصل على قبول العامل للتقييم، (جـ) يحث العامل على اتباع الخطة الموضوعة لتحسين أدائه.

الظروف المناسبة للإستخدام:

يمكن ان تكون هذه الطريقة مناسبة في الحالات التي يكون فيها لدى العامل الرغبة في أن يصحح أخطاءه، ويكون تقييم ورأي رئيسه مقبولاً لديه، وتكون لدى العامل القدرة على تغيير مسار أدائه في الإتجاه المطلوب. ويمكن القول أن هذه الطريقة تصادف نجاحاً عندما يكون الفرد حديث التعيين قليل الخبرة بالعمل، أو يكون ذا شخصية مذعنة طيّعة أو يكون صغير السن يسهل عليه تقبل ما يعطى له من نقد أو توجيه.

الظروف غير المناسبة للإستخدام:

لا ينصح باستخدام هذه الطريقة في الحالات التي يكون العامل فيها ناضج الخبرة، وليس من السهل عليه أن يتقبل فكرة أن رئيسه يعرف بالضرورة أكثر منه. وكذلك فإن هذه الطريقة لا ينبغي إستخدامها عندما يشعر العامل بأن التقييم الذي حصل عليه ليس عادلاً، وأنه يستحق تقييماً أعلى. وتعتبر هذه الطريقة غير ملائمة على الإطلاق عندما يكون الأفراد محل المقابلة هم من مديري الإدارة الوسطى والعليا. فمثل هذا النوع من المقابلات يستفز الأفراد شديدي الإعتزاز بأنفسهم ويحرك تمردهم، بينما قد يحول الباقين إلى شخصيات تابعة تتقبل ما يملى عليها، بدلاً من أن ينمي لديهم الإستقلالية في التفكير. وليس هذا النوع من الشخصية هو ما يراد أن يتحول إليه شاغلو تلك النوعية من القيادات.

المهارات اللازمة:

تتطلب هذه الطريقة قدرة فائقة لدى الشخص الذي يجري المقابلة على الحديث اللبق، ومهارة عالية في إقناع العامل بتغيير سلوكه في الإتجاه المطلوب، وكذلك قدرة على تحريك وتنمية حاجات جديدة لدى الفرد، وعلى تحفيزه بالطريقة التي تناسبه.

المشكلات:

يمكن أن يولد إستخدام هذه الطريقة مشكلات عديدة وعويصة ينجم أغلبها عن عدم قدرة الرئيس على السيطرة على المسار الذي تأخذه المقابلة بمجرد أن يبدأ في سرد الإنتقادات وجوانب الضعف في أداء العامل. فهنا يبدأ العامل في الدفاع عن نفسه وعن محاولاته وجهوده، وينزع إلى أن يعزي القصور إلى عوامل خارجة عنه، أو ينتهي بإتهام الرئيس بالتعسف والتشدد وعدم العدالة في التقييم. وقد يفاجأ الرئيس بردود فعل العامل التي لم يخطط لها ولم يرتب كيفية التعامل معها. فإما أن يتراجع ويخفف من نبرة إنتقاداته حفاظاً على ماء الوجه، أو قد تزداد نبرة إنتقاداته حدة بفعل ردود الفعل الرافضة التي تصدر من العامل. وتتحول المقابلة في بعض الحالات إلى جدل عنيف بين الطرفين يولد مشاعر عدائية لدى كل منهما تجاه الآخر. وفي بعض الحالات قد يجد العامل أن ردوده لا تجدي فيلزم الصمت، ليسيطر الرئيس على المقابلة، إلى الدرجة التي يجد صعوبة شديدة - نتيجة صمت العامل - في إنهاء المقابلة نهاية مرضية. وفي الحالات التي يكون طابع هذه المقابلة متكرراً، قد تقل حساسية العامل للنقد، مرة بعد أخرى، ويتحول الأمر من وجهة نظره إلى تقبل شر لا بد منه لا يعني شيئاً على أية حال.

٢ ـ طريقة التقييم مع الإنصات

الأهداف:

تهدف هذه الطريقة إلى توصيل المعلومات الخاصة بالتقييم إلى العامل كاملة ثم إعطائه الفرصة بعد ذلك لإبداء مشاعره ورد فعله

عليها. تسعى هذه الطريقة مثل سابقتها إلى نقل صورة دقيقة وصادقة عن آداء العامل من وجهة نظر الرئيس. لكنها تختلف عن سابقتها في أنه بعد أن يقدم الرئيس تقييمه لأداء العامل ويأخذ فرصته في ذلك دون مقاطعة من العامل، يعطى العامل الفرصة كاملة لإبداء رأيه ولإخراج مشاعره وردود فعله وذلك دون مقاطعة من الرئيس. ويتقاسم الرئيس والعامل شطري المقابلة. فالرئيس يتكلم ويعرض ما لديه في النصف الأول، ثم يترك المجال للعامل في الصف الثاني ليبدي رأيه بل ويشجعه على ذلك ويدعوه للكلام والتعبير عن مشاعره تجاه التقييم. ويقوم الرئيس في النصف الثاني بالإنصات الكامل لما يقوله العامل. فهدف هذه المقابلة ليس فقط إعلام العامل بالتقييم، وإنما أيضاً إخراج المشاعر والتنفيس عنها إستناداً إلى أن هذا التنفيس هو وسيلة علاجية لتقليل الإحباط الناتج عن التقييم.

الظروف المناسبة للإستخدام:

عندما يخشى أن تؤدي المشاعر السلبية الناجمة عن علم العامل بالجوانب الضعيفة في أدائه إلى معوقات نفسية تسبب له إحباطاً، قد ينجم عنه تدهور علاقته مع الرئيس وربما تدهور معنوياته بصفة عامة، فإن هذه الطريقة بما تتيحه من فرصة للتنفيس تعتبر وسيلة لتقليل الإحباط. وتصلح هذه الطريقة أيضاً في الحالات التي تتم فيها عملية التقييم بالكامل من خلال الرئيس دون مشاركة من العامل.

الظروف غير المناسبة للإستخدام:

لا تعتبر هذه الطريقة مناسبة للوظائف المهنية العليا ولا للوظائف الإدارية الوسطى والعليا. فهذه الوظائف بحكم طبيعتها ينبغي أن تتيح للفرد إمكانية تنمية قدرات التقييم الذاتي لديه. ولا يتوقع أن يكتفي شاغلو هذه الوظائف بمجرد التنفيس عن مشاعرهم وآرائهم، وإنما قد يطالبون بدور إيجابي أكبر في عملية التقييم ذاتها وفي تحديد المعايير والأسس والمؤشرات التي تم التقييم إستناداً

إليها. وتعتبر هذه الطريقة غير مناسبة أيضاً لحديث التعيين والخبرة، حيث أنه في غيبة رصيد كاف من الممارسة والخبرة يتعذر على الفرد أن تكون لديه رؤية واضحة حول ما ينبغي أن يكون عليه أداؤه. ففي مثل هذه الحالات يميل العامل إلى تقبل ما يقدمه له رئيسه من إنتقادات أو ملاحظات.

المهارات اللازمة:

تتطلب هذه الطريقة ممارسة الرئيس لعدد من المهارات لعل أهمها: (أ) الإنصات الإيجابي النشط الذي لا يتطلب فقط الإمتناع عن الكلام في النصف الثاني من المقابلة، وإنما أيضاً محاولة تفهم المشاعر والإنفعالات والعواطف التي يبديها العامل في ردود أفعاله. (ب) الإستخدام الفعال لفترات التوقف والصمت خلال المقابلة من قبل الرئيس كوسيلة لإفساح الفرصة للعامل لإستئناف الكلام، (جـ) التعبير عن مشاعر العامل في عبارات تجعله يشعر بتفهم الرئيس لها، (د) تلخيص ما قاله العامل، وتلخيص ما عبر عنه من أفكار ومشاعر وإتجاهات، وذلك لإبداء التفهم لها، وكذلك لتحقيق تقدم خلال المراحل المختلفة للمقابلة حيث يتيح تلخيص مرحلة معينة الإنتقال إلى المرحلة التي تليها.

المشكلات:

لا ينتظر أن تحقق هذه الطريقة أي إسهام في جعل العامل يرى أو يكتسب طرقاً جديدة لأداء العمل. فخلافاً للراحة التي يشعر بها نتيجة إهتمام رئيسه بالإنصات إليه وتفهم مشاعره، لا تسفر عن المقابلة نتائج إيجابية تتعلق بفتح آفاق جديد تغير من ممارساته وتحسن من أدائه للعمل. وفي بعض الحالات قد يؤدي إنصات الرئيس للعامل حينما يتوقع العامل أن يغير الرئيس تقييمه بعدما استمع وأنصت وتفهم رأي العامل ولا يتحقق هذا التغيير، إلى إحباط من نوع جديد. وهذا الإحباط يحدث في الحالات التي يرتبط التقييم فيها بعوائد أو مزايا أو جزاءات. ففي هذه الحالات تسيطر

الرغبة في الحصول على المزية، أو تجنب العقاب على مشاعر العامل خلال المقابلة، فيبذل الجهد في إقناع الرئيس باستحقاقه لتقييم أعلى ومن ثم لمزايا أفضل أو جزاءات أقل.

٣.طريقة المشاركة الإيجابية في حل المشكلات

الأهداف:

خلافاً للطريقتين السابقتين تحاول هذه الطريقة إخراج الرئيس من دور القاضي أو الحكم، ليصبح دوره منصباً على تقديم العون والمساعدة للعامل ليطور قدراته ويحسن أداءه. وعليه، فإن الهدف الأساسي من هذا النوع من المقابلات هو تطوير قدرات وأداء العامل، وليس تقييمه. ولا يعني هذا بالضرورة أن التقييم يعتبر هدفاً غير مهم، لكن الأمر هنا هو إزالة التعارض الذي ينشأ نتيجة الجمع بين عملية التقييم وما يتبعها من قرارات وظيفية تترتب عليها، وبين عملية التطوير في مقابلة واحدة. فطالما أن التطوير ينبغي أن يكون الهدف ذا الأولوية، فقد يكون مناسباً أن تعقد مقابلة المشاركة الإيجابية للتطوير أولاً، يلي ذلك التقييم الذي يتم إتخاذ القرارات الوظيفية فيه. ولا جدوى أن يتم إعلام العامل بتقييمه أولاً كما في الطريقتين السابقتين، حيث لا تضمن هاتان الطريقتان تحقيق فهم العامل أو قبوله للتقييم. وتوفر الطريقة الثالثة إمكانية تلاقي أهداف كلٍ من الرئيس والعامل، فكلاهما يرغب في تطوير قدرات العامل على تحسين الأداء، وفي أن يقوم الرئيس بتقديم العون والمساعدة في هذا. فطالما أن المحور هو كيف تنمى القدرات وكيف يتم تطوير الأداء، فإن مجال التنازع في الرأي، وجرح المشاعر، والإحباط وإخفاق التوقعات... إلخ مما يمكن أن يحدث في المقابلات الأخرى يضيق أن لم يزل تماماً.

الظروف المناسبة للإستخدام:

تصلح هذه الطريقة بالنسبة للوظائف الفنية والمهنية العالية

والإدارية العليا وخاصة عندما يكون الهدف هو تنمية وتحريك الطاقات والقوى والقدرات الكامنة لدى الأفراد. فعندما يكون الغرض هو زيادة قدرة الأفراد على تنمية أدائهم بأنفسهم، وتنشيط الحوافز الذاتية وتحريك الدوافع الكامنة في العمل، فإن طريقة إشراك العامل في عملية تحليل وتشخيص واقتراح سبل تطوير قدراته وتطوير أدائه تصبح وسيلة فعالة لتحريك الدوافع الذاتية.

الظروف غير المناسبة للإستخدام:

لا تصلح هذه الطريقة بالنسبة لحديثي الخبرة أو لشاغلي الوظائف الدنيا. ولأن هذه الطريقة تتطلب تنحية عملية التقييم جانباً، فهي ليست الطريقة المناسبة في الحالات التي يراد فيها ايصال أو التعريف بمبررات إتخاذ قرارات وظيفية معينة، والتي تكون فيها قدرات أو خبرات أو أداء العامل غير قابلة للتطوير الذاتي.

المهارات اللازمة:

تتطلب هذه الطريقة - كحد أدنى - نفس المهارات السلوكية للإنصات وتفهم المشاعر وغيرها مما تتطلبه طريقة التقييم والإنصات من قبل الرئيس في النصف الثاني من المقابلة. إلاّ أن طريقة المشاركة الإيجابية تتطلب مهارات إضافية، حيث أن الهدف لا ينصب فقط على المشاعر، وإنما على تحريك إهتمام وإستثارة ذهن العامل نحو تحليل العوامل والقوى المؤثرة على عمله، وسبل تطوير وتحريك هذه العوامل والقوى إيجابياً. فالرئيس يستثير ويحرك تفكير العامل، لكنه لا يملي عليه الطرق والحلول. هو يشجعه ويأخذ بيده لكي يفكر بنفسه، ويكتشف ما يمكن تطويره وتحسينه بنفسه، وليس من خلال حلول جاهزة تأتي من الخارج. وهو يسأل العامل، ويفتح له آفاقاً للتفكير، لكنه لا يفرض عليه نمطاً معيناً للتفكير. هو يساعده على التعرف على جوانب المشكلة، ويساعده على تشخيص أسبابها، ويشجعه على تلمس بدائل الحلول وتحليلها والإختيار بينها. هو يفعل هذا بطرق مثل الإنصات الإيجابي المتفهم لكل من المشاعر

والأفكار، وطرح الأسئلة التي تفتح موضوعات وآفاق وتستكمل عناصر وجوانب، والقيام بالتلخيص الذي يبلور وينقل التفكير إلى مراحل تالية.

المشكلات:

لا ينتظر أن يتولد عن هذه الطريقة مشكلات، اللهم إلاّ إذا وظفت في غير الغرض منها، أو لم يتم التهيئة والترتيب لها، أو لم تمارس المهارات والطرق الصحيحة فيها. وفي كل هذه الحالات لا يكون العيب في الطريقة ذاتها وإنما في ظروف أو كيفية تطبيقها.



تقييم العمل

إن تقييم العمل يعد من أولى الاولويات في المؤسسات التي ترغب في التقدم والتطور. ففي هذا العالم حيث تجري سنن التزاحم تقع المشكلات وتحدث العوائق الكثيرة مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الاهداف المرجوة حسب الخطط الموضوعة في العديد من الاحيان.

وما لم يقيّم المدراء هذه الخطط بالالتفات إلى المشكلات الحادثة لن يتمكنوا من تجاوز العقبات، وعندها تصاب حركتهم بالجمود أو الفشل التام.

الادارة الفاعلة هي التي تنظر إلى المشكلات الممكنة كأحد العوامل الطبيعية وتعمد إلى دراستها وتحليلها والخلوص إلى حل مناسب لها.

ولا يخفى ان تقييم العمل لا يهدف فقط إلى تجاوز العقبات وحل المشكلات، بل انه يعزز بنسبة كبيرة عملية التقدم والتطوير من خلال اكتشاف العوامل الايجابية وتفعيلها. ولا يمكن الوصول إلى هذه النتائج إلا باعتماد الطرق المناسبة للتقييم التي تعرف كيف تقدم للمسؤولين المعلومات الواضحة والمستخلصة.

التقييم الرئيسي

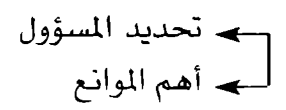
وهو تقييم الخطط العامة بما يتناسب مع الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها. بمعنى أن تتم عملية التقييم بقراءة دقيقة ومشتقة من الاهداف الاستراتيجية. فبعد مرور فترة مناسبة من التنفيذ يطالع المدير الانجازات ويقرنها بالاهداف النهائية ليرى هل انها توصل إلى المطلوب أم انها تنحرف عنه. وعندها يمكنه ان يتخذ الاجراءات المناسبة لذلك.

الخطـــوات العـــمليـــة ١ ـ ملاحظة الاهداف من خلال الخطة

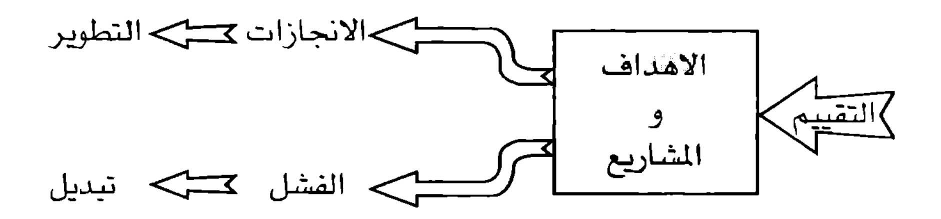
٢ ـ تحديد ما تم انجازه



٣ ـ ما لم ينجز



٤ ـ رفع توصيات أو خطط بديلة



التقارير

لا يخفى على المدراء ان تقييم العمل عبر مراحله المختلفة لا يمكن ان يتم بصورة صحيحة بدون وجود التقارير الدقيقة والمستوعبة. فحين تتعدد الاعمال وتكثر المهام وتتشعب الفروع لا يمكن للمدير ان يعتمد على ذاكرته ومراجعة الاحداث التي مرت أمامه. لهذا، ينبغي التأكيد على اعتماد كتابة التقارير كأحدى الوظائف الاساسية عند العاملين...

ثم إن للوالي خاصة وبطانة، فيهم استئثار وتطاول، وقلة إنصاف في معاملة، فاحسم[1] مادة أولئك بقطع أسباب تلك الأحوال. ولا تقطعن[2] لأحد من حاشيتك وحامتك[3] قطيعة، ولا يطمعن منك في اعتقاد[4] عقدة، تضر بمن يليها من الناس، في شرب[4] أو عمل مشترك، يحملون مؤونته على غيرهم، فيكون مهنأ[5] ذلك لهم دونك، وعيبه عليك في الدنيا والآخرة.

وألزم الحق من لزمه من القريب والبعيد، وكن في ذلك صابراً محتسباً، واقعاً ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع، وابتغ عاقبته بما يثقل عليك منه، فإن مغبة[6] ذلك محمودة.

وإن ظنت الرعية بك حيفاً[7] فأصحر[8] لهم بعذرك، واعدل[9] عنك ظنونهم بإصحارك، فإن في ذلك رياضة[10] منك لنفسك، ورفقاً برعيتك، وإعذاراً[11] تبلغ به حاجتك من تقويمهم على الحق.

---

(١) «فاحسم»: أي اقطع مادة شرورهم عن الناس بقطع أسباب تعديهم، وإنما يكون بالأخذ على أيديهم ومنعهم من التصرف في شؤون العامة.

(٢) «الاقطاع»: المنحة من الأرض والقطيعة: الممنوح منها.

(٣) «الحامّة»: ـ كالطامّة ـ : الخاصة والقرابة.

(٤) «الاعتقاد»: الامتلاك، والعقدة ـ بالضم ـ: الضيعة، واعتقاد الضيعة: اقتناؤها، وإذا اقتنوا ضيعة فربما أضروا بمن يليها، أي يقرب منها، من الناس.

(٥) «الشرب»: ـ بالكسر ـ : هو النصيب في الماء.

(٦) «مهنأ ذلك»: منفعته الهنيئة.

(٧) «المغبة ـ كمحبة» ـ : العافية.

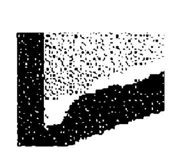
(٨) «حيفاً»: أي ظلماً.

(٩) «أصحر لهم بعذرك»: أي ابرز لهم، وبيّن عذرك فيه. وهو من الاصحار: الظهور، وأصله البروز في الصحراء.

(١٠)«عدل الشيءُ عن نفسه»: نحّاه عنه.

(١١)«رياضة»: أي تعويداً لنفسك على العدل.

(١٢)«الاعذار»: تقديم العذر أو إبداؤه.



الكتابة والتقرير

على الرغم من اتجاه الادارة نحو التخصيص، ومن وجود مديرين كثيرين في المشروع الواحد يختص كل واحد منهم في ناحية معينة من العمل، فان ازدياد المشاكل الادارية وتنوعها بالاضافة إلى ضرورة متابعة كافة المسائل والتقييم المناسب للاعمال قد جعل مهمة المدير شاقة عسيرة.

ولقد أصبح من المتعذر على المدير في أكثر الاحيان ان يقوم بنفسه بجمع وترتيب وتحليل الحقائق والمعلومات اللازمة، لكي يتخذ قراراته في المشاكل المختلفة التي تواجهه. وبذلك أصبح من اللازم عليه أن ينيب عنه مساعديه في جمع وتحليل تلك الحقائق والمعلومات ويقدم هؤلاء في الغالب نتيجة بحثهم واقتراحاتهم في شكل تقرير إلى المدير، الذي له أن يقبلها وينفذها كما هي، أو أن يتخذها أساساً للمناقشة وعوناً في اتخاذ قراره النهائي.

ومما لا شك فيه ان استعمال التقارير في الادارة الحديثة يوجد فرصة ذهبية امام المساعدين الاداريين ليثبتوا لرؤسائهم مبلغ كفايتهم في العمل. اذ ان كتابة التقارير تعتبر من أحسن الاختبارات لقياس مقدرة الشخص على تحليل المشاكل المتعددة، والاستدلال على الحقائق المهمة التي تكون في عملياتها، واستعمال هذا التحليل وتلك الادلة في اتخاذ القرار لحل المشكل، ثم تقديم ذلك في صورة مكتوبة يسهل متابعتها.

ولا يقتصر استعمال التقارير على ادارة الاعمال، بل تستعمل في كل نواحي الادارة الاخرى. فهي اذن اداة ناجحة متى نظمت وحسن

توجيهها وفهم مدلولها وغايتها. انها وسيلة أكيدة من وسائل التدريب على الادارة، وعلى اتخاذ قرارات مبنية على بحث ودراسة وتحليل.

أهمية التقارير

وكثيراً ما تستعمل التقارير دون أن تفهم الاسس التي يجب أن تقوم عليها، فتأتي متحيزة لوجهة نظر معينة، من غير التدليل الكافي على جوهر المشكل، لذلك ينقصها الاقناع وتفقد فائدتها كأداة ادارية ويكون مآلها الاهمال.

الخطوات العملية

١ . تحديد المشاكل بدقة.
٢ . تسريع اتخاذ القرار.
٣ . الاقناع وبيان الكفاءة.
٤ . التدريب والتنمية الادارية.
٥ . حفظ التجارب للتطوير المستقبلي.
٦ . تسهيل الاعمال.

١ ـ تحليل المشكل والوصول إلى قرار

معظم التقارير تكتب للدلالة على مشكل معين، وبذلك فإن أول صعوبة تواجه كاتب التقرير هي كيفية السير في تحليل المشكل حتى يصل إلى قرارات معقولة ومؤيدة بالادلة. ولعل الطريقة الآتية في التحليل تنفع كمثال يمكن أن يتّبع، حتى ينتهي المران إلى ابتكار طريقة خاصة تؤدي الغرض المقصود من التحليل.

تقوم هذه الطريقة على الخطوات الخمس التالية:

١ ـ تعريف المشكل الاساسي بوضوح.

٢ ـ تقسيم المشكل الاساسي إلى عوامله المهمة.

٣ ـ صياغة أسئلة منطقية تختص بتلك العوامل، وتلقي الاجابة عنها الضوء على الكثير من نواحيها.

٤ ـ ترتيب الادلة واستعمالها للوصول إلى أجوبة مقنعة.

٥ ـ اتخـاذ قـرار في كل عـامل على حـدة، ثم اسـتـعـمـال تلك القرارات الجزئية للوصول إلى قرار أو حل نهائي.

٢ ـ تنظيم الموضوع

يلزم معرفة الطريقة العملية والعلمية لتنظيم الموضوع ووضعه في تسلسل منطقي، وفي صورة تصلح للتقديم كتقرير نهائي واف. وللوصول إلى ذلك يعمل أولاً تصميم أو هيكل للتقرير، وثانياً صورة أولية، ثم أخيراً تكتب الصورة النهائية التي تقدم.

أ ـ التصميم أو الهيكل

يجب أن يبنى هيكل التقرير على أساس تنظيم وترتيب عوامل المشكل وادلته تنظيماً وترتيباً منطقياً.

ب ـ الصورة الاولية

يحسن كتابة الصورة الاولية بسرعة دون تدقيق في انتقاء الالفاظ والجمل. ولذلك لا بد من مراعاة الامور التالية:

١ ـ الاحاطة والشمولية.

٢ ـ تقديم البدائل.

٣ ـ عدم التحيز.

٤ ـ الدقة في المعلومات.

ج ـ الصورة النهائية

وينبغي أن تراعى فيها الامور التالية:

١ ـ الوضوح.

٢ ـ الاختصار.

٣ ـ الاقناع.



إدارة المعلومات

انه عصر المعلومات. عصر تنتقل فيه المعلومات وتعبر آلاف الاميال وبسرعة خاطفة، وتتجمع إلى الدرجة التي تصبح الاحاطة بها شبه مستحيلة.

وهكذا فإن معلوماً صحيحاً في الوقت المناسب يمكن أن يجعل المؤسسة أكثر فعالية بدرجة عالية. بينما يؤدي إهمال احد المعلومات إلى حدوث خسائر كبيرة في بعض الاحيان. ففي هذا العصر لم يعد مقبولاً التعاطي باللامبالاة مع السيل الهائل للمعطيات اليومية التي تنشأ من جراء ممارسة الاعمال الادارية.

وقبل أي شيء، ينبغي معرفة مصادر المعلومات ومكوناتها الاساسية فالمعلومات هي نتيجة حصر وجمع وتحليل وتلخيص المعطيات المختلفة بطريقة مفيدة للمؤسسة.

اما المعطيات فهي الحقائق والافكار والمفاهيم المجتمعة والمخزونة بشكلها الخام دون تصرف.

فتحويل المعطيات المختلفة إلى معلومات مفيدة لا يكون عادة أمراً سهلاً ويسيراً. لان معرفة ما هو مفيد ومناسب لكل صاحب قرار في المؤسسة تتطلب فهماً عميقاً لكل ما يتعلق بعمل هؤلاء.

من هنا تعمد بعض المؤسسات الكبرى إلى انشاء جهاز خاص لاستقبال وتحليل المعطيات وتحويلها إلى معلومات ليصار إلى توزيعها على الاجهزة والدوائر المختصة.

ولاجل تحصيل الفائدة من وراء المعلومات ينبغي ان تطابق الشروط التالية:

١ . **الدقة والوضوح.**

٢ . **التوقيت والارتباط بالزمن.**

٣ . **التمامية وعدم النقص.**

٤ . **التناسب والارتباط.**

٥ . **الاختصار والتحديد.**

دور المعلومات

اما الدور الذي تلعبه المعلومات فلا يخفى على أحد، ولكن يمكن الاشارة إلى بعض أبعاده وهي:

١ . **زيادة فعالية التنظيم:** فالاطلاع الدقيق على أماكن تواجد العدو وتحركاته ونقاط ضعفه ونوعية أسلحته تمكن المجاهدين من تسديد الضربات في الوقت والمكان المناسبين، مما يحقق أعلى نسبة من الموفقية.

(عملية شاحاك ومقتل كبار الضباط الاسرانيليين).

٢ . **مواجهة التطورات المفاجئة:** بمتابعة سير المعلومات يمكن للمدير أن يرسم خطا متصلا يستشرف من خلاله امكانية حدوث تطورات قبل وقتها. وبالتالي يتجهز لها بالشكل المناسب.

(سلسلة من التحركات وحوادث التصعيد العسكري تدل على مواجهة محتملة).

٣ . **بناء عنصر الثقة:** كثيرا ما نسمع في بعض التنظيمات قول العاملين «لا أحد يسمع لنا». «ما الفائدة إذا لم تجد من يسمعك». وبالفعل فإن شعور العامل بعدم وجود من يستمع إلى ملاحظاته وشكاواه يؤدي إلى ايجاد جو من الاحباط النفسي، أو الظنون السيئة والاتهامات... من هنا تعمد بعض الشركات إلى انشاء جهاز خاص للاستماع إلى الشكاوى

والملاحظات. ويتفاجأ العاملون عندما يكتشفون بان شكاواهم قد وجدت حلاً، أو عندما يستدعى أحدهم للحصول على تنويه خاص لقاء اقتراح قدّمه.

٤ . ايجاد فرص جديدة: قد تجتمع المعلومات في سلة المدير لتكوّن مشروعاً جديداً لم يكن يتوقعه. وعندما ننظر إلى تاريخ أقوى الشركات في العالم نكتشف في معظم الاحيان قدرة رؤسائها على سرعة المبادرة أمام احدى المعلومات الواردة والتي تحولت إلى مشروع كبير.

لقد استفاد بل غايتس (مدير شركة مايكروسوفت الشهيرة لبرامج الكمبيوتر) من حادثة غيرت مجرى حياته. وذلك عندما علم بان إحدى الشركات قد طرحت احدى الانظمة البرامجية في السوق فقام بتحويله إلى نظام ويندوز الذي يعتبر من أهم البرامج على الاطلاق.

كيف ينبغي استخدام المعلومات

يمكن استخدام المعلومات في مجالات عديدة، أهمها:

١ . التخطيط.

٢ . التنظيم.

٣ . المتابعة.

٤ . الرقابة.

فجميع هذه الوظائف الاساسية تقوم على أساس المعلومات التي تساهم في تحديد الاهداف وامكانية الوصول إليها (التخطيط)، أو طبيعة توزيع الطاقات واستقطابها (التنظيم)، أو لاجل متابعة مجريات العمل وحل مشاكله (المتابعة)، أو لاجل التدخل المناسب عند وقوع خلل ما في الاداء (الرقابة).

ان انظمة المعلومات قد تكون يدوية من خلال الوثائق المكتوبة والتي تحفظ في ملفات خاصة، أو ممكننة عبر الكمبيوتر ضمن برامج معدّة لهذه الغاية. ويوجد سلبيات عديدة لكل نظام، ففي

النظام اليدوي يصعب الوصول إلى المعلومات والتنقل بينها وخصوصاً إذا كانت كثيرة، مما يؤدي إلى اهدار المزيد من الوقت. وهذا ما يوفره النظام الممكنن حيث تختصر الايام بساعات أو دقائق.

ولكن يوجد تخوف دائم في النظام الممكنن (الكمبيوتر) من ضياع المعلومات في حالات مختلفة. ولاجل هذا، ينبغي اتخاذ مجموعة من اجراءات الحفظ والصيانة التي تقلل من هذا الخطر بنسبة كبيرة.



الرقابة والتفتيش

من الامور المهمة في الرقابة وجود جهاز قوي ودقيق للتفتيش وخصوصاً في المؤسسات التي قد تعاني من حدوث أنواع الخيانة أو الاختراقات.

فالتفتيش هو الحضور الفعال للادارة حيث يمكنه ان يكتشف المشاكل قبل وقوعها والاخطاء قبل صدورها، فضلاً عن انه يدل مباشرة على موقع الخطأ أو المشكلة.

وينبغي اعتماد طريقتين في التفتيش:

الاولى علنية: وتفيد بشكل أساسي لمراقبة الاداء العام.

والثانية سرية: وذلك لاجل معرفة أو اكتشاف أية خيانة للعمل.

ويشمل التفتيش: الافراد، الجداول، المستودعات، الحضور، التجهيزات، الاداء و...

اما المفتش فينبغي ان يكون عارفاً ومطّلعاً على كل ما يتعلق بالامر المكلف به: من قوانين وخطط واحصاءات ومواصفات.

مراحل التفتيش

١. **تحديد المسائل**: التي ينبغي مراقبتها والاطلاع عليها.

٢. **المراقبة**: الدقيقة والشاملة لكل جوانب المسألة.

٣. **التشخيص**: والتحديد الدقيق لكل مسؤولية.

٤. **رفع المعلومات**: من خلال تقارير جاهزة.

وفي بعض الاحيان ـ وخصوصاً في الحالات الطارئة ـ يطلب المدير من المفتش مراقبة مسألة ما. فعليه هنا أن يحددها بدقة لتجنب أي نوع من الاشكالات.



الثـواب والعقـاب

لقـد تجلت حكمـة الله تعـالـى في خلق هذا العـالم، وجرت سنته فيه أن جعل الثواب والعقاب لكل صغيرة وكبيرة. فالنظام الاحسـن هو الذي يراعي الوصـول إلـى الكمـال المطلوب. ويؤمّن لكل مـخلوق سـبـيل الرقي والسعادة.

ومن هذا الاصل الثابت في الشـريعة الالهيـة. نعرف مدى أهمية الثواب والعـقاب في المجال الاداري الذي يشمل أهم جـوانب الحـياة الانسانية.

ويمكن القول ان صـلاح جميع الشروط الادارية والوظائف الاسـاسية مرهون بالدرجة الاساسية لوجود نظام سليم في الثواب والعقاب.

عندما تفتقد المؤسسات إلى نظام واضح وشامل للثواب والعقاب، أو عندما لا يكون في المؤسسة إلا شيئا واحدا: إما الثواب أو العقاب، فعلينا ان نتوقع عندئذ سقوط النظام ووقوع شتى انواع المشاكل الادارية.

فمن أهم الآثار السلبية لعدم وجود نظام سليم في الثواب والعقاب:

١ . شيوع المشاكل والنزاعات.

٢ . الاحباط الناتج عن المساواة بين المحسن والمسيء.

٣ . وقوع الفوضى.

٤ . حدوث الخيانة الادارية.

ولعلنا لا نجد شروراً أشد وأقبح مما ذكر على مستوى العمل الاداري.

اما النظام السليم الذي ينبغي اعتماده في الثواب والعقـاب فهو يقوم على الاسس التالية:

١ ـ العدالة التي تتناسب مع طبيعة التركيبة الانسانية.

٢ ـ الانطلاق من الشريعة الاسلامية والرجوع إليها.

٣ ـ الشمولية: بحيث لا تترك صغيرة ولا كبيرة إلا ويتم تحديد نوع الثواب أو العقاب لها.

٤ ـ الدقة في التشخيص والتحديد.

٥ ـ التطوير والتشجيع.

ويوجد مجموعة من الآثار السلبية الممكنة لكل من الثواب والعقاب.

الآثار السلبية للثواب في غير محله:

١ ـ يكون سبباً للغرور والغفلة.

٢ ـ يمكن ان يخمد شعلة النشاط والحماس.

٣ ـ اضعاف الروح المعنوية إذا اعتمد على الامور المادية دائماً.

٤ ـ قد يؤدي إلى أذية الآخرين إذا حصلت المبالغة فيه.

أما الآثار السلبية للعقاب غير المناسب:

١ ـ إذا زاد عن حده يقطع الطريق امام الاصلاح.

٢ ـ قد يؤدي إلى الحقد والضغينة.

٣ ـ قد يزيد من درجة الاصرار على المخالفة.

وينبغي الالتفات إلى ضرورة وضع الجداول الدقيقة التي تبين جميع أنواع المخالفات وعقوباتها مع التدرج فيها عند الاصرار، وتعيين الجهات المختصة للحكم وطريقة اكتشاف المخالفات، واعتماد التأنيب بعد التنبيه قبل الدخول مباشرة في العقاب، والحرص على السرية إلا في بعض الحالات التي تحدث فيها الخيانة (حيث ينبغي التشهير بالمخالف). وعلى المدير ان يطلب من جميع العاملين الاطلاع الدقيق على نظام الثواب والعقاب والتوقيع على بنوده قبل المباشرة في العمل ليكون ذلك حجة عليهم.

وتبقى المسألة المهمة وهي ان اعتماد الثواب (وان كان سليماً) دون العقاب، أو العكس يؤدي حتماً، إلى عواقب وخيمة، قد تكون أحياناً أشد من عدم وجود مثل هذا النظام بأكمله.



ادارة نزاعــات العمــل

ان حدوث النزاعات بين البشر داخل العمل وخارجه أمر طبيعي في ظل وجود الاختلافات المتعددة على مستوى الافكار والسلائق والاساليب.

وهذا الامر الطبيعي قد يتفاقم في بعض الاحيان ليصبح عاملاً سلبياً وعائقاً حقيقياً امام تقدم العمل وتطوره. من هنا، على المدير أن يتعامل مع هذه القضية الحساسة بطريقة تؤدي إلى الاستفادة من النزاعات والاختلافات بعد القضاء على آثارها السلبية.

الاسباب الرئيسية وراء النزاع في العمل:

١ . سوء الفهم
٢ . تضارب الشخصيات
٣ . الاختلاف على الاهداف
٤ . الاختلاف حول المسائل
٥ . الاختلاف في الاداء
٦ . عدم تحديد مجالات الصلاحيات والسلطة
٧ . ضعف التعاون
٨ . الاحباط
٩ . التنافس حول موارد محدودة
١٠ . عدم الالتزام بالقواعد والانظمة

يشار إلى ان بعض الدراسات التي أجريت حول حصول النزاعات في المؤسسات الادارية أكدت انها تأخذ أكثر من ربع الوقت الاداري للمدراء بسبب الانشغال في معالجتها.

النزاعات الايجابية والسلبية ليس بالضرورة أن يكون كل نزاع مشكلة. فهناك بعض الجوانب الايجابية وبعض الجوانب السلبية للنزاع داخل المنظمة.

النزاع الايجابي

يمكن للنزاع ان يكون ايجابياً حينما:

أ - يساعد في فتح نقاش وحوار بنّاء حول قضية هامة.

ب - تنتج عنه حلول للمشاكل.

ج - يزيد من درجة استغراق الافراد بقضية هامة.

د - ينتج عنه تحسين مستوى التواصل.

هـ - يطلق سراح المشاعر المكبوتة.

و - يساعد على تنمية القدرات عند المتنازعين.

النزاع السلبي

ويمكن للنزاع أن يكون سلبياً حينما:

أ - يصرف الناس عن المسائل الجوهرية الهامة.

ب - يخلق شعوراً بعدم الرضا لدى الاشخاص المعنيين.

ج - يؤدي بالافراد والجماعات إلى العزلة وعدم التعاون.

وتعلمنا تجارب الحياة كل يوم كيف ننمي طرقاً وأساليب تجعلنا نتّقي النزاع أو نجد الحلول المناسبة له. ولمعظم المديرين طرقهم وأساليبهم التي اكتسبوها لمواجهة تلك المواقف. ونحن نشير هنا إلى أهم الملاحظات التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند حصول النزاعات لاجل حلها.

حل النزاعات قبل الدخول مباشرة في التعامل مع النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة لا بد من الالتفات إلى الامور التالية:

أولاً: الاعتراف بوجود الاختلافات.

ثانياً: التشخيص الدقيق للمشكلة وذلك بالاعتماد على الوسائل التالية:

١ - الرقابة الدقيقة.

٢ . الاستماع المباشر إلى كل الاطراف.

٣ . معرفة الصح من الخطأ.

ثالثاً: الفهم الدقيق للمشكلة من جميع جوانبها.

ويلزم ان يكون المدير ملماً بالامور التالية:

١ . معرفة الحلال والحرام وحدودهما بدقة.

٢ . امتلاك المهارات اللازمة.

٣ . التقدير الجيد للمسائل.

اما كيفية تحليل المشكلة فتتم عبر المراحل التالية:

١ . جمع المعلومات

٢ . تحديد مجال المشكلة وبمن تتعلق

٣ . استشراف النتائج المحتملة

٤ . تحديد الاسباب

ولاجل الخروج بقرارات صائبة لا بد من عبور المراحل التالية:

١ . التحديد الدقيق

٢ . تقييم البدائل بعد تحديدها

٣ . اختيار البديل الافضل

٤ . وضع برنامج عملي لتنفيذ القرار

٥ . متابعة نتائجه

ويوجد عدة طرق للمعالجة، أهمها:

١ . **الانكار أو الانسحاب:** وذلك عندما يكون النزاع بسيطاً أو يكون هناك ضرورة لتجميده بشتى الوسائل.

٢ . **القمع:** وذلك عندما لا يحتاج الامر إلى طرح النزاع وتفعيله، أو يكون هناك ضرورة لحماية العلاقات بأي شكل.

٣ . **السيطرة:** عندما تكون حدود السلطة متفقاً عليها، فيتم إعمالها.

٤ . **التسوية:** وذلك بطلب تقديم التنازلات للالتقاء.

٥ . **التعاون:** باشعار كل طرف بانه فاز أو حصل على ما يريد.



١ . تلاحظ بشكل ملفت ظاهرة تفلت الشباب في منطقتك، بل وبروز مجموعة من الظواهر الغريبة والعادات السيئة:

. ما هي الامور التي ينبغي دراستها لمعرفة الاسباب.

. كيف ينبغي مواجهة مثل هذه الظاهرة.

٢ . من خلال قراءة دقيقة لارض الواقع تكتشف وجود أياد خبيثة وراء دعم رياضة كرة القدم في الوقت الذي ما يزال الاعداء يحتلون جزءاً مهماً من أرض الوطن. ما هي خطتك لمواجهة هذه المخططات.

٣ . في الوقت الذي لا يمكنك ان تتحرك بشكل علني لتعبئة الناس عسكرياً لمواجهة الاعداء المحتلين. ما هي أفضل الوسائل التي تراها مناسبة للقيام بهذا العمل الحساس.

عهد الامام

ولا تدفعن صلحاً دعاك إليه عدوك ولله فيه رضى، فإن في الصلح دعةً[١] لجنودك، وراحة من همومك، وأمناً لبلادك، ولكن الحذر كل الحذر من عدوك بعد صلحه، فإن العدو ربما قارب ليتغفل[٢]. فخذ بالحزم، واتهم في ذلك حسن الظن. وإن عقدت بينك وبين عدوك عقدةً، أو ألبسته منك ذمةً[٣]، فحط[٤] عهدك بالوفاء، وارع ذمتك بالأمانة، واجعل نفسك جُنَّةً[٥] دون ما أعطيت، فإنه ليس من فرائض الله شيءٌ الناس أشد عليه اجتماعاً، مع تفرق أهوائهم، وتشتت آرائهم، من تعظيم الوفاء بالعهود. وقد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين لما استوبلوا[٦] من عواقب الغدر؛ فلا تغدرن بذمتك، ولا تخيسن بعهدك[٧]، ولا تختلن[٨] عدوك، فإنه لا يجترىء على الله إلا جاهل شقي. وقد جعل الله عهده وذمته أمناً أفضاه[٩] بين العباد برحمته، وحريماً[١٠] يسكنون إلى منعته[١١]، ويستفيضون إلى جواره[١٢]؛ فلا إدغال[١٣] ولا مُدالسة[١٤] ولا خداع فيه، ولا تعقد عقداً تجوّز فيه العلل[١٥]، ولا تعولن على لحن قول[١٦] بعد التأكيد والتوثقة. ولا يدعونك ضيق أمر، لزمك فيه عهد الله، إلى طلب انفساخه بغير الحق، فإن صبرك على ضيق أمر ترجو انفراجه وفضل عاقبته، خيرٌ من غدر تخاف تبعته، وأن تُحيط بك من الله فيه طلبة[١٧]، لا تستقبل فيها دنياك ولا آخرتك.

---

(١) «الدَعَة»: ـ محرّكة ـ: الراحة.

(٢) «قارب التغفّل»: أي تقرّب منك بالصلح ليلقي عليك عنه غفلة فيغدرك فيها.

(٣) أصل معنى الذمّة وجدان مودع في جبلة الانسان. ينبهه لرعاية حق ذوي الحقوق عليه. ويدفعه لأداء ما يجب عليه منها، ثم أطلقت على معنى العهد وجعل العهد لباساً لمشابهته له في الرقابة من الضرر.

(٤) «حُطْ عهدك»: امر من حاطه يحوطه بمعنى حفظه وصانه.

(٥) «الجُنّة»: ـ بالضم ـ: الوقاية، أي حافظ على ما أعطيت من العهد بروحك.

(٦) «لما استوبلوا من عواقب الغدر»: أي وجدوها وبيلة، مهلكة.

(٧) «خاس بعهده»: خانه ونقضه.

(٨) «الختل»: الخداع.

(٩) «أفضاه»: هنا بمعنى أفشاه.

(١٠) «الحريم»: ما حرم عليك أن تمسه.

(١١) «المنَعَة»: ـ بالتحريك ـ: ما تمتنع به من القوة.

(١٢) «يستفيضون»: اي يسرعون اليه بسرعة.

(١٣) «الادغال»: الافساد.

(١٤) «المدالسة»: الخيانة.

(١٥) «العلل»: ـ جمع علّة ـ: وهي في النقد والكلام، بمعنى ما يصرفه عن وجهه ويحوله الى غير المراد، وذلك يطرأ على الكلام عند ابهامه وعدم صراحته.

(١٦) «لحن القول»: ما يقبل التوجيه كالتورية والتعريض.

(١٧) «أن تحيط بك من الله فيه طلبة»: أي تأخذك بجميع أطرافك مطالبة الله إياك بحقه في الوفاء الذي غدرت به.



الادارة في المستقبل



نحو ثورة إدارية في العمل الاسلامي

إن التغيير الذي تحدثه حركةُ الانبياء في مجتمعاتهم يطال جميع أبعاد الفرد والمجتمع، لان هذه الحركة الثورية تنطلق من البعد الشمولي للخلقة، أي البعد الالهي الذي يسمى بالوحي.

ففي كل مجتمع جرت النهضة النبوية كانت الثورة المعنوية تعطر أجواءه، وتتفجر ينابيع الافكار الخلاقة وتقوى وترتفع القيم الانسانية، وبالاضافة إلى ذلك كله يحدث العمران والتمدن الذي ينتج عن التطور في الفكر الاداري.

فالاهتمام الشديد بالنواحي الاجتماعية وحقوق الناس والاحسان إليهم، الذي يصل إلى حدٍ يكون فيه أفضل الطاعات والواجبات في الدين الالهي، ينمي في العامل روحية الادارة التي لا معنى لها سوى حسن التدبير في المعيشة.

ولكن عندما تحدث النهضات الشعبية هنا وهناك، ويحصل نوع من الاهمال والتقصير في بعض الابعاد المعنوية الاصيلة أو جوهرها، فإن تفتّح الجوانب الخلاقة والابداعية ومن جملتها الادارة القوية والفعالة يتأخر أو يصطدم بموانع صعبة للغاية.

إن شعور بعض العاملين بالاحباط وعدم استفادتهم المناسبة من اجواء العمل والجهاد قد يكون سببه وجود مدير لا يعمل باخلاص. هذا، بمعزل عن مبرر «عدم وجود البديل أو سوء الاختيار».

وعندما تسقط الشروط المعنوية والعقائدية من علياثها ومكانتها الطبيعية في عملية الاختيار والتعيين، فعلينا ان نتوقع نفوذ عملاء

الاعداء الذين لا صفة لهم أهم من النفاق. النفاق الذي لا يميز ولا يُعرف إلا بقوة الايمان والمعنويات.

وباختصار، من أين نبدأ في عملية التغيير الاداري؟

هل يكون ذلك من خلال المحاضرات والدروس المكثفة فقط؟

وهل إذا جمعنا ما قيل هنا وهناك من خبراء هذا الفن ودرسناه يحصل التغيير؟

وهل تكون الادارة إسلامية إذا بدأناها بحديث شريف أو آية قرآنية؟

والواقع الذي تشهد عليه مجموعة من تجارب الكاتب، ان الحل الوحيد على مستوى العمل الاسلامي هو في الالتصاق الشديد بتعاليم الاسلام المعنوية الاصيلة التي تكون ثمرتها الحتمية ايقاد جذوة الاهتمام الشديد بالمجتمع ورعاية حقوق الناس.

إن الذين يستعيرون الانظمة الغربية في الادارة أو يحاولون الاستفادة من أحدث ما وصلت إليه تجارب الغرب فقط، قد غفلوا عن أهم عوامل تطور الادارة الغربية ولم يفرقوا بين النظرية والعمل بالشكل المطلوب.

ففي ظل التنافس الشديد وحمّى الثروة والسلطة تنامى المجتمع الغربي بأنظمته الادارية. ويمكن القول ان أهم وأقوى عامل في هذا التنامي كان عبارة عن الاقبال الشديد المحموم على ثروات الارض والمستعمرات. ولم تكن العلوم بمعظمها إلا وليدة هذه الرفاهية الهائلة والوفرة في الموارد. فالحوافز الشديدة والدوافع القوية هي التي حتمت على انسان الغرب ان يطور أنظمته وطرقه الادارية.

وأولئك الذين يريدون أن يطوروا العمل الاداري في ساحات الاسلام سيصطدمون بواقع الكثيرين الذين لا يمتلكون الدوافع المعنوية العالية، ويخجلون من إظهار السعي المحموم نحو السلطة والجاه والثروة (لان العمل الاسلامي بطبيعته ليس ساحة لمثل هذه الدوافع). وهكذا قد تكون النتيجة أن تبقى تعاليمهم حبراً على ورق،

أو عبارة عن محفوظات تشبه كثيراً نتائج منهج التعليم في الدولة اللبنانية.

إن إحداث التغيير من خلال الدروس الادارية البحتة يشبه إلى حد بعيد تعليم السباحة من خلال المحاضرات مع عدم وجود الماء. فقد يتعرف المتعلمون على خصائص الخطة الناجحة وادارة الجودة الشاملة ولكنهم عندما ينزلون إلى أرض العمل لن يشعروا بضرورة التفكير في كتابة الخطة السنوية لعملهم وتحديد الاهداف العالية لجهادهم. وعندما تسأل أحدهم عن سبب عدم متابعة الامر الفلاني سيجيبك ـ كما اعتاد من قبل ـ بأنه اتصل به ولم يجده (وهي جملة تدل بشكل واضح على سوء المتابعة) لانه يفتقد إلى الهم والاحساس العميق بالمسؤولية.

وهل يمكن تطبيق بنود الثواب والعقاب في إدارة تصانع أو تضارع أو تتبع المطامع؟

فعندما تكون المنافسة على أشدها في مجال الثروة ويكون الاهمال سبباً لضياع الكنوز والاراضي والمستعمرات، تشكل القيادة أداة تنفيذية قوية لحفظ مكتسباتها!

ولكن هل سنقدر على تطبيق بنود العقاب ونحن لا نملك الامكانيات الهائلة، بدون روح التقوى العالية والخوف من الله؟

هل سنقوم مباشرة باسترداد حق الضعيف ونكون مثالا لقول النبي الاكرم صلى الله عليه وآله وسلم:

«لن تقدّس أمة لا يؤخذ للضعيف فيها حقه غير متتعتع»

فاذا حدث ذلك نكون حقاً شيعة علي بن ابي طالب (ع) الذي قال:

«والله لو تظاهرت العرب على قتالي لما وليت»

فاذا فهمنا جيداً أسباب التطور الاداري في الغرب، وعرفنا جيداً انها لا يمكن ان تتقاطع مع الدوافع الالهية في الاسلام، سنلجأ عندها إلى الأسباب الحقيقية والعظيمة التي تنمي الشخصية الادارية في العمل الاسلامي.

خطـــوات عـــمليـــة وهنا نقدم بعض الخطوات العملية التي يمكن أن تساهم (بالاضـافـة إلى الـطرق المعهـودة) في التنمـيـة الادارية والتغيير:

١. **الثقافة الشرعية:** التعبّد بالأحكام الشرعية التي تنطلق من الاحتياط الشرعي في الدماء والاعراض والاموال له أكبر الأثر في رفع مستوى الاهتمام الاداري إلى أعلى مراتبه. ولهذا ينبغي العمل على نشر هذه الثقافة الشرعية وترويجها والتشدد فيها.

٢. **المسؤولية الاجتماعية العالمية:** وذلك من خلال بيان الفوارق الاجتماعية والمدنية والعلمية والعسكرية والادارية بين المجتمع الذي نعيش فيه ومجتمع الاعداء. ويتم ذلك عبر دراسات دقيقة تحدد حجم الهوة مما يرفع من مستوى الاحساس بالمسؤولية.

٣. **التكنولوجيا في خدمة الادارة:** التطورات المذهلة التي تحدث في عالم الاتصالات والالكترونيك تقدم كل يوم خدمة جديدة للادارة، وخصوصاً الكمبيوتر (الحاسوب)، فالتعرف على مجالات استخدام هذه التقنية يساهم في تنمية الذهنية الادارية.

عهد الامام

إياك والدماء وسفكها بغير حلها، فإنه ليس شيءٌ أدنى لنقمة، ولا أعظم لتبعة، ولا أحرى بزوال نعمة، وانقطاع مدة، من سفك الدماء بغير حقها. والله سبحانه مبتدىء بالحكم بين العباد، فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة: فلا تقوين سلطانك بسفك دم حرام، فإن ذلك مما يضعفه ويوهنه، بل يزيله وينقله. ولا عذر لك عند الله ولا عندي في قتل العمد، لأن فيه قود[1] البدن. وإن ابتليت بخطإ وأفرط عليك[2] سوطك أو سيفك أو يدك بالعقوبة، فإن في الوكزة[3] فما فوقها مقتلة، فلا تطمحن[4] بك نخوة سلطانك عن أن تؤدي إلى أولياء المقتول حقهم.

وإياك والاعجاب بنفسك، والثقة بما يعجبك منها، وحب الإطراء[5]، فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين.

وإياك والمن على رعيتك بإحسانك، أو التزيد[6] فيما كان من فعلك، أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك، فإن المن يبطل الإحسان، والتزيد يذهب بنور الحق، والخلف يوجب المقت[7] عند الله والناس. قال الله تعالى: **﴿كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون﴾**.

وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أو التسقط[8] فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت[9] أو الوهن[10] عنها إذا استوضحت. فضع كل أمر موضعه، وأوقع كل أمر موقعه.

---

(١) «القود»: ـ بالتحريف ـ: القصاص، وإضافته للبدن لأنه يقع عليه.
(٢) «أفرط عليك سوطك»: عجل بما لم تكن تريده: أردت تأديباً فأعقب قتلاً.
(٣) «الوكزة»: ـ بفتح فسكون ـ: الضربة بجمع الكف ـ بضم الجيم ـ: أي قبضته. وهي المعروفة باللكمة.
(٤) «تطمحن بك»: ترتفعن بك.
(٥) «الإطراء»: المبالغة في الثناء.
(٦) «التزيد»: ـ كالتقيّد ـ: إظهار الزيادة في الأعمال عن الواقع منها في معرض الافتخار.
(٧) «المقت»: البغض والسخط.
(٨) «التسقط»: من قولهم «تسقط في الخبر يتسقط» إذا أخذه قليلاً. يريد به هنا: التهاون.
(٩) «اللجاجة»: الاصرار على النزاع. «وتنكّرت»: لم يعرف وجه الصواب فيه.
(١٠) «الوهن»: الضعف.



المنابع الالهية للشخصية الادارية

عندما نبحث عن النماذج الفريدة التي تمثل أعلى مستويات الادارة في تاريخ البشرية، لا نجد أعظم وأقدر من الرسول الخاتم صلى الله عليه وآله. هذا الانسان العظيم الذي استطاع بحركته وثورته المعنوية الالهية أن يبني أعظم حضارة عرفتها الامم، وأسس التركيبة الاسمى للمجتمعات الانسانية، وانتشل أقواماً (وما زال) من حضيض الحيوانية إلى قمة الرقي والكمال، وصهر الطاقات الخاملة اليائسة في قالب الدين الحنيف فتفجرت براكين عطاء بلا حدود.

هذه الانجازات التي لم تحد بحدود الزمان والمكان هي أعظم الثمرات للادارة أينما وجدت، وهي التي تتحدث عن أصعب المهام الادارية وأشدها تعقيداً.

ومع ذلك كله، فإن صاحبها هو انسان نشأ في أكثر المجتمعات تخلفاً: لم يدرس عند أحد، ولم يحصل على تجربة ادارية من أحد. أما المطالعة المستمرة في سيرته (ص) فانها تهدينا إلى آلاف المحطات والمواقف التي تمثل أعمق الدروس الادارية.

وإذا انتقلنا إلى العصر الحديث وجدنا حفيده الامام الخميني (قده) يخرج من مجتمع بعيد عن عالم الادارة وتعاليمها، ليؤسس دولة قوية استطاعت ان تتحدى كل المستكبرين وادارتهم الماكرة العتيدة، وتقف شامخة رافعة لراية الاستغناء عن الشرق والغرب.

فمن مجتمع قم المشرفة، بدأ هذا الرجل نهضته وهو يخطط لبناء دولة الاسلام حين عزّ الناصر وقلّ المؤيد. وبالاتصال الوثيق والتوكل التام على الله سبحانه استطاع أن يستنهض شعباً رازحاً

تحت نير الاستعباد للطاغوت وعبر به لجج الصعاب والمحن وأسس حكومة مقتدرة عزيزة.

ما هي المعاهد التي تلقى فيها الامام الخميني علومه الادارية؟ وأين هي الاحزاب التي تدرج فيها ليحصل على التجربة التنظيمية الفريدة؟! وأي مجتمع متطور عاش فيه الامام؟

فمنذ المراحل الاولى في حياته، نظر هذا العارف إلى آفاق العالم، ووقف ثائراً مصلحا وبدأ بفضح المؤامرات الخافية على النابهين، وكشف مخططات المستكبرين وعملائهم الحكام واستنهض الفئات الكادحة والطبقات المثقفة وعلماء البلاد ليسقط عرش طاغوت متجبر استفاد من الدعم الكامل لاسياده الضالعين في علم الادارة وفنونها. وعندما عصفت المحن الكبرى بالجمهورية الفتية التي أسسها وتساقط أصحابه وأنصاره واحداً بعد واحد شهداء مضرجين بدمائهم. وعندما كانت تاتيه أنباؤهم تترى في كل عشية، لم يتراجع ولم ينثنِ، بل حلق كالنسر المتحفز وانقض على أعداء الجمهورية الذين كادوا لها طويلا وفتكوا بها كثيرا.

حقاً، عندما نقرأ كتاب حياته الحافل لا تصل أبصارنا إلى الأفق البعيد لهذه الشخصية الادارية العظيمة.

ويعود السؤال ليطرح نفسه من جديد: ما هي العوامل التي كانت سبباً لنبوغ هؤلاء الرجال وبلوغهم السدرة القصوى في الادارة؟

فاذا كنا نظن ان هذه العلوم التي نتعرف عليها من المصادر الغربية هي العامل الاساسي والوحيد. فما هو حال الرسول وأهل بيته الاطهار صلى الله عليهم أجمعين. وكيف نفسر سر شخصية الامام؟

إن المتأمل في سيرة حياتهم والباحث عن سر سموهم لا يشك لحظة واحدة ولا يتردد عند مشهد ارتباطهم العظيم بالله سبحانه وتعالى. فسلوك طريق الطاعة والعبودية لله عزوجل يتجلى في السالك روحاً اداريةً ونفوذا بليغا.

الطاعة والتخطيط من كان مطيعاً لله سبحانه يعلم ان الله يريد منه أن ينهض لاعلاء كلمة الله في الارض. ويعلم بمقتضى العبودية الحق ان أعظم التكاليف الالهية وأوجبها هو مواجهة الظالمين واقامة حكم الله بين الناس.

وعلى هذا الاساس يجد نفسه متورطاً بالصراع إلى قمة رأسه، وقد تحول كل هم وتفكر عنده إلى المواجهة والجهاد. وما يلبث هذا الهم ان يقوده إلى عمق المسؤولية، فيجد التحدي كبيراً والاعداء كثر والتقصير بالغاً. وهو لن يتراجع بحكم التزامه وتعبّده، فيغوص في بحار التفكر والتخطيط ويرسم لحركته الجهادية أبعاداً كبرى.

إن هذا التورط والامتثال في حركة الجهاد العظمى يكون الملهم الاكبر لهذا العبد السالك في تخطيطه العميق والشامل.

﴿والذين جاهدوا فينا لنهدينهم سبلنا﴾.

الاخلاص والتنظيم وعندما ينزل إلى ساحة المواجهة ويتذوق حلاوة الجهاد في سبيل الله، تعجبه أعماله، ويشعر بلذة التفرد بهمّه فلا يعتني بما سواه ويتفاخر بوحدته.

ولكنه إذا كان مخلصاً لمولاه، يعلم ان مطلوب محبوبه اذا تحقق على يد من سواه فقد أدى ما عليه. وليس المهم ان يتحقق على يديه، بل المهم ان يتحقق. وعندها يجد نفسه جزءاً من جسم كبير لا بد ان ينسجم معه في سيره الهادر، هو جسم الامة.

وبهذه الروح المخلصة لله يسعى للاستفادة القصوى من كل ما حوله. وهذا السعي الصادق يعلّمه التنظيم.

التقوى والمتابعة وفي هذه المسيرة الجهادية يتحمل مسؤوليات عديدة، ويكون أميناً على الاعمال والاموال أيضاً. فعليه أن يؤدي الأمانة إلى أهلها، وإلا كان عمله خيانة. إن تقوى الله التي تعني حفظ الحقوق تعلّم صاحبها ان الوقت حق لله، وعليه ان يحافظ عليه ويصونه.

وبهذه الروحية سيسعى إلى انجاز الاعمال في وقتها، ولن يفرط به أبداً.

وعندما يكون مديراً، فانه يعمل جاهداً من منطلق التقوى الحقيقية لاجل ادارة الامور بطريقة تحفظ حق الوقت الخطير.

المحاسبة والرقابة وإذا أدرك ان الساعة حق، وكلٌ آتيه يوم القيامة فرداً، فتح كتاب أعماله وحاسب نفسه قبل ان يحاسب. وهو يعلم ان بئس الزاد إلى المعاد تضييع حقوق العباد التي جُعل أميناً عليها في إدارته. ولذلك فانه لن يسمح اطلاقاً بحدوث الخيانة وصدورها منه أو من غيره.

ما أشرنا إليه ضمن هذه الفقرات الاربع يبين لنا ان التربية الالهية ورسوخ القيم الاسلامية في النفس ليس إلا جوهر الروح الادارية التي نبحث عنها.

فإن المهم في الاعمال هو وجود بعد النظر والتطلع إلى المستقبل واستشراف العواقب وهذه الامور الثلاثة هي أركان التخطيط الفعال. وكلما قويت هذه الروحية ازداد التخطيط قوة وتأثيراً. وبالنظر إلى عامل الطاعة وآثاره المباشرة على هذه الامور نعلم ان التخطيط هو النتيجة الطبيعية لمسلك العبودية.

وليس التنظيم في جوهره إلا الاستفادة الفعالة من جميع الطاقات وجعلها تسير في قنوات منسجمة نحو الاهداف المرجوة. والاخلاص في التربية الالهية هو العامل الاوحد الذي يجعل الانسان مستعداً للاستفادة القصوى من الآخرين.

وكذلك عندما نتأمل في حقيقة المتابعة التي تقوم على أساس رعاية الوقت لانه أثمن الموارد. والتقوى الربانية تعتبر الوقت من الحقوق الالهية، بل هو على رأسها.

وعندما يعيش الفرد المسلم روحية المحاسبة في كل صغيرة وكبيرة يقدر بعدها على رعاية شروط الرقابة الادارية بسهولة. فما هو مطلوب منه قبل أي شيء ان يعتبر حدوث الخلل أمراً غير طبيعي، ويتعامل معه على هذا الاساس.

عهد الامام

وإياك والاستئثار[1] بما الناس فيه أسوة[2]، والتغابي[3] عما تعنى به مما قد وضح للعيون، فإنه مأخوذ منك لغيرك. وعما قليل تنكشف عنك أغطية الأمور، وينتصف منك للمظلوم. املك حمية أنفك[4]، وسورة[5] حدك[6]، وسطوة يدك، وغرب[7] لسانك، واحترس من كل ذلك بكف البادرة[8]، وتأخير السطوة، حتى يسكن غضبك فتملك الاختيار: ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد إلى ربك.

والواجب عليك أن تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة، أو سنة فاضلة، أو أثر عن نبينا - صلى الله عليه وآله وسلم - أو فريضة في كتاب الله، فتقتدي بما شاهدت مما عملنا به فيها، وتجتهد لنفسك في اتباع ما عهدت إليك في عهدي هذا، واستوثقت به من الحجة لنفسي عليك، لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك إلى هواها. وأنا أسأل الله بسعة رحمته، وعظيم قدرته على إعطاء كل رغبة، أن يوفقني وإياك لما فيه رضاه من الإقامة على العذر الواضح إليه وإلى خلقه، مع حسن الثناء في العباد، وجميل الأثر في البلاد، وتمام النعمة، وتضعيف الكرامة[9]، وأن يختم لي ولك بالسعادة والشهادة، «إنا إليه راجعون». والسلام على رسول الله - صلى الله عليه وآله الطيبين الطاهرين، وسلم تسليماً كثيراً، والسلام.

---

(١) «الاستئثار»: تخصيص النفس بزيادة.

(٢) «الناس فيه أسوة»: أي متساوون.

(٣) «التغابي»: التغافل.

(٤) يقال «فلان حميّ الأنف»: إذا كان أبياً يأنف الضيم.

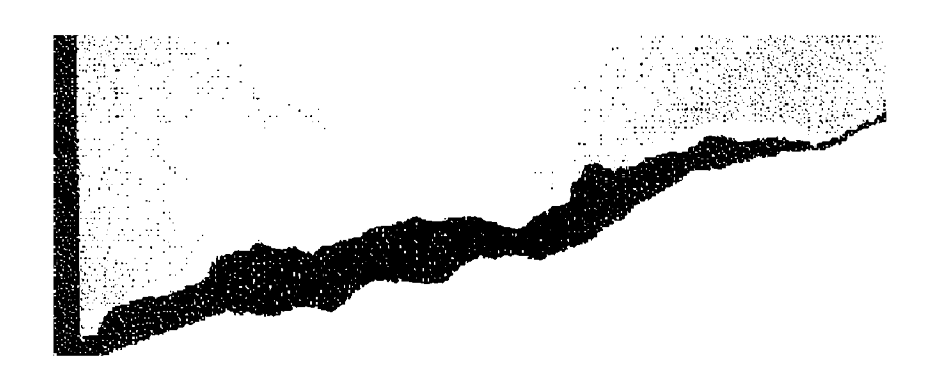
(٥) «السورة»: - بفتح السين وسكون الواو -: الحدة.

(٦) «الحدة»: - بالفتح -: البأس.

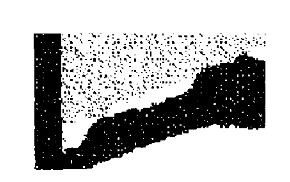
(٧) «الغرب»: - بفتح فسكون -: الحد تشبيهاً له بحد السيف ونحوه.

(٨) «البادرة»: ما يبدو من اللسان عند الغضب من سباب ونحوه.

(٩) «تضعيف الكرامة»: زيادة الكرامة أضعافاً.



ملاحق



ملحق (١)
ادارة الموازنـــات

تعتبر الموازنة عملية توزيع للموارد المختلفة على وحدات ضمن المؤسسة بهدف دعم المهام الاساسية والخطط الموضوعة. أما الميزانية فهي التعبير الكمي لخطة تنظيم أو وحدة ما ضمن هذا التنظيم. وتتم الموازنة أو عملية وضع الميزانيات عادةً في بداية كل سنة. بينما تتم عملية مراقبة الاداء العملي وفق المعايير الموضوعة بشكل شهري أو أسبوعي.

يتحمل المدير مسؤولية أي انحراف عن حدود الميزانية.

ولا بد من اعتبار الضبط الميزاني أو الرقابة الميزانية جزءاً أساسياً من جهاز الرقابة والتفتيش ضمن المؤسسة. وبذلك يجب أن يكون هدفها محدداً وواضحاً. واذا أحسن وضع وتطبيق الرقابة الميزانية ستشكل الرقابة حافزاً للعاملين للتركيز على الاعمال التي تعزز فعالية المؤسسة.

انـواع الميـــزانيـــات هناك عدة أنواع من الميزانيات التي تؤمن طرقاً مختلفة في تحقيق الصحة المالية للمؤسسة. وعند تحديد ضوابط الرقابة الميزانية، يجب أن يأخذ المدير بعين الاعتبار كل العوامل المالية المؤثرة في نجاح المؤسسة.

١. الميزانية التشغيلية:

وهي خطة مالية توزع الموارد على مراكز المسؤولية بهدف دعم الاستراتيجيات والخطط التنظيمية. وهناك ثلاثة أنواع من هذه الميزانيات تستخدم من قبل مراكز القوة: ميزانيات الارباح. ميزانيات المداخيل وميزانيات النفقات.

ميزانية الارباح: وهي ميزانية تشغيلية تقدّر أرباح الفترة القادمة من خلال مقارنة المداخيل المتوقعة والنفقات المتوقعة أيضاً.

ميزانية المداخيل: وهي ميزانية تشغيلية تقدر مداخيل الفترة القادمة.

ميزانية النفقات: وهي ميزانية تشغيلية تقدر النفقات المتوقعة في الفترة القادمة.

٢ . الميزانيات المالية:

تختصر مصادر واستخدام المؤسسة للنقد في المرحلة القادمة. ومصادر النقد يمكن أن تكون من المداخيل أو الأسهم الجديدة أو القروض أو من بيع بعض مصادر القوة. ويستخدم النقد لدفع النفقات الجارية او شراء مصادر قوة جديدة أو سد ديون وتوزيع أرباح على الشركاء أو اضافة أموال إلى المكاسب الاخرى.

الميزانية النقدية: تقدر بالتفصيل مصادر واستعمالات النقد لفترة محددة يومياً، أسبوعياً، شهرياً أو سنوياً. والهدف الاساس من الميزانية النقدية هو تفصيل خطة للحصول على ما يكفي من النقود لتغطية حاجات المؤسسة ليوم، أسبوع، شهر أو سنة.

ميزانية الرساميل غير المنقولة: وهي خطة لشراء مصادر القوة الكبيرة كالأبنية والاراضي والآلات. ولأن النفقات الاساسية تستدعي بعض الديون أحياناً، تعتبر ميزانية الرساميل غير المنقولة أساساً في تحديد كيفية تأثير شراء الرساميل على الحركة النقدية في المراحل المقبلة.

طرق وضع الميزانيات

بعد تحديد الادارة للمتغيرات المالية المؤثرة في عمل المؤسسة وبعد اختيارها لأنواع الميزانيات التي سيتم العمل عليها، لا بد من العمل لأجل وضع الميزانيات، وتختلف آلية وضع الميزانية على أساس طبيعة المشاركة الادارية. بعض المؤسسات تدمج أكثر من طريقة لهذا العمل.

فأحياناً يتم فرض الميزانية على المدراء ممن هم أعلى رتبة، أو يقوم المدراء بوضعها. وهناك ثلاث طرق لوضع الميزانيات، وهي:

١ . **من أعلى إلى أسفل.**

٢ . **من أسفل إلى أعلى.**

٣ . **الموازنة المصفّرة.**

الموازنة من أعلى الى أسفل: وفيها تحدد الادارة العليا أهداف الميزانية للمؤسسة. وهذا الاسلوب في وضع الميزانيات يسمح للادارة العليا بتقديم رؤيتها وأولوياتها فيما يخص الوضع الاقتصادي والتنافسي.

وتستخدم هذه الآلية في حالات عديدة. فقد يعطى مدراء الوحدات أهدافاً واضحة لطبيعة الاداء العملي في أوقات الازمات الاقتصادية وعندما تستلزم طبيعة العمل التنسيق ما بين الوحدات يمكن أن تحدد الموازنة «من أعلى إلى أسفل» الاهداف المالية بشكل فعّال.

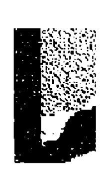
وعندما يفتقد المدراء النظرة الكلية، قد تملي الادارة العليا الميزانية إملاءاً.

وأكثر ما يقيد عملية الموازنة من أعلى إلى أسفل هو عدم إحاطة التنفيذيين بالرؤية اللازمة لتقسيم موارد الشركة بفعالية، أو عدم التزام الادارة السفلى بالميزانية عندما لا يكون لهم يد في اعدادها. لهذه الأسباب تعتمد بعض المؤسسات آليتي الموازنة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

الموازنة من أسفل إلى أعلى: وفيها تقوم الدوائر السفلى المسؤولة مباشرة عن الاعمال باعداد ميزانيات جزئية تتوحد فيما بعد لتشكل ميزانية كلية للمؤسسة، وهذا الاسلوب يأخذ بعين الاعتبار معرفة التنفيذيين بطبيعة الاسواق وحركة المال في الخارج، هذه المعرفة لا تتاح عادة إلا لمن له علاقة بسير العمل اليومي. ومن المتوقع بعدها ان يتحمل هؤلاء المدراء كامل المسؤولية عن عملهم.

تعـاني الموازنة «من أسـفل الى أعلى» من عـائقين: الاول هو ان الادارة الوسطى والعليا قد لا تملك الرؤية الصحيحة لموازنة الطلب على الموارد من قبل المؤسسة بأكملها. فمثلاً قد يتقدم مدير التسويق ومدير التصنيع بطلب زيادة مئة ألف دولار على ميزانيتهما للسنة القادمة. في الوقت الذي يعلم مدير القسم الذي يستلم التقريرين أن هناك مئة وخمسين ألف دولار فقط لكل الفروع، وان الشركة بحاجة إلى الاستثمار أكثر من التصنيع. والعائق الثاني في هذا الاسلوب هو استهلاك الوقت الكثير في محاولة التوفيق بين مطالب الفروع الادارية السفلى.

الموازنة المصفّرة: وفيها يحدّد المدراء متطلبات الموارد حسب أولويات السنة القادمة لا مستلزمات السنة الفائتة. هذا الاسلوب يفرض على المدراء أن يضعوا ميزانياتهم على أسس استراتيجية وأن يبرروا حاجاتهم للموارد بطبيعة الحال. وهذا مغاير كثيراً لعمليات الموازنة في العديد من المؤسسات حيث تبنى ميزانية السنة اللاحقة على اساس ميزانية السنة السابقة. هذا الاخير، وإن كان يؤمن الثبات في مصارفاتها، لكنه لا يمكنها من التكيف المرن مع المتغيرات التي قد تطرأ. وتساعد الميزانية المصفّرة على تحديد المشاريع والاعمال التي ينبغي أن تستمر وتستكمل بالاضافة الى تعديل بعضها او إلغاء وايقاف البعض الاخر تماماً.



ملحق (٢)
ضرورة مراعاة النظام

آية الله جوادي الآملي

إن أهم عامل لاستمرار النظام هو العقل والتدبير الذي ينبغي أن يتحلى به العاملون والمسؤولون، لأن مقتضى العقل هو ايكال الأمور وايداعها أهلها من المتخصصين الملتزمين بحيث يكون كل شيء في مكانه المناسب، فلا استعجال ولا بطء ولا تأخّر.

وما نريد أن نتحدث عنه الآن هو موضوع النظام فيما يتعلق بالعاملين والمسؤولين، حيث أن رعايته والتقيد به تعد من آثار العقل والتعقل فثبات النظام (الحكم) بدون تنظيم وانتظام العاملين والمسؤولين لا يمكن أن يتحقق. وهنا يوجد مجموعة من التعاليم العامة والخاصة التي ترتبط بالمسؤولين وقد بينها الإسلام.

فمن جملة الأحكام العامة ضرورة رعاية النظام والانضباط واحترام البرنامج الصحيح. يقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام في وصيته المشهورة: «أوصيكما وجميع ولدي وأهلي ومن بلغه كتابي بتقوى الله ونظم أمركم وصلاح ذات بينكم»[1].

فهو عليه السلام يدعو من موقع قيادته لعالم الاسلام الجميع إلى تنظيم أعمالهم وشؤونهم، ليقوم كل واحد بدوره ولا يتدخل بعمل الآخرين. وهذه الوصية، وإن كانت مفيدة لكل فرد، لكنها ضرورية للعاملين في الحكومة. وعلى أساسها ينبغي أن يتم توزيع الأعمال والمهام بطريقة لا تبقي لأحد عذر التهاون، ولا تجعله يتدخل في

---

(١) نهج البلاغة للفيض، الكتاب ٤٧.

شؤون غيره، ولا يتطلع إلى مقام آخر، ولا يتوانى عن معرفة حدود مسؤوليته، ولا يتوقع من الآخرين إنجاز عمله.

كذلك، ينبغي (على العامل) اجتناب الدخول في أي عمل، على أساس النظام، قبل وقته المناسب، ولكن لا يتأخر عند تحين فرصته. يقول أمير المؤمنين عليه السلام في هذا المجال: «ومجتنى الثمرة لغير وقت إيناعها كالزارع بغير أرضه»[1].

فالاستعجال والفوضى كمن يزرع في غير أرضه، مما يعني بذل الجهد بدون نتيجة.

فهذا الحديث الحكيم نموذج للتعاليم العامة فيما يتعلق برعاية النظام.

أما ما ورد بشكل خاص حول حفظ النظام ورعاية البرنامج الصحيح، فمنه الرسالة التي كتبها أمير المؤمنين عليه السلام لتلميذه كميل بن زياد النخعي حيث قال فيها:

«إن تضييع المرء ما وُلِّيَ وتكلُّفَه لعجزٌ حاضر ورأيٌ متبَّرٌ»[2] وهذا المعنى نجده بشكل واضح وقاطع فيما يتعلق بأمور جيش الإسلام وقواته العسكرية، حيث أن حفظ النظام فيها ضرورة لا يمكن التغاضي عنها أبداً.

ومن كتاب له عليه السلام لاثنين من قادة جيشه قال:

«وقد أمَّرت عليكما وعلى من في حيزكما مالك بن الحارث الأشتر فاسمعا له وأطيعاه واجعلاه درعاً ومجناً، فإنه ممن لا يخاف وهنُه ولا سقطته ولا بطؤه عما الإسراع إليه أحزم ولا إسراعه إلى ما البطؤ عنه أمثل»[3].

فوظيفة المسؤول العسكري معرفة المواقف والمواضيع والتعرف التام على القوانين العسكرية وغيرها، والعمل الصحيح مقابلها. وعلى

---

(١) نهج البلاغة ، خ٥.
(٢) نهج البلاغة ، الكتاب ٦١.
(٣) نهج البلاغة ، الكتاب ١٣.

العاملين تحت يده أن يطيعوه إطاعة تامة، ولا يتعدوا حدود النظام الصحيح.

وكذلك ما نشاهده في كلامه فيما يتعلق برعاية النظام وحفظه ما جاء في عهده لمالك الأشتر:

«وامضِ لكل يوم عمله، فإن لكل يوم ما فيه، واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام وإن كانت كلها لله إذا صلحت فيها النية وسلمت منها الرعية»[1].

فأفضل الأوقات تلك التي تكون بين الإنسان وخالقه عز وجل والتي تثبت هذه العلاقة. وان كانت الأعمال والبرامج، مع خلوص النية وسلامة الأمة الاسلامية، لله. وعلى المسؤول أن ينظم أوقات المحاسبة والعبادة والمناجاة والدعاء بحيث يجعل لها أفضل المواقيت وأثمن الفرص.

فعلي بن أبي طالب عليه السلام يأمر المسؤولين ضمن تنظيم أعمالهم الادارية بتنظيم عباداتهم أيضاً.

وحول أهمية التنظيم الاداري وضرورة المحافظة عليه من قبل العاملين الذين يتلقون المراجعات والمطالب من الناس فيعدونهم باليوم والغد وبعد غد، فيؤدي ذلك إلى سوء الظن بالحكومة والسخط على المسؤولين، ويكفي الاستماع إلى حديث رسول الله (ص) حيث يقول:

«ويل لتجار أمتي من لا والله وبلى والله، وويل لصناع أمتي من: اليوم وغداً».

إن هذا الوعيد والتوبيخ ليس مقتصراً على مسؤولي الخدمات الحرة، وإنما يشمل كل عامل يتعهد أمور الناس. وعلى هؤلاء أن يراعوا التنظيم في أعمالهم وأن لا يعدوا الناس جزافاً، ولا يتعدوا ذلك عند حلوله. وكما أن المسلم الملتزم ينبغي أن يحفظ أموال الناس من الضياع والتلف، كذلك يجب عليه أن يحفظ أوقاتهم من التضييع.

---

(١) نهج البلاغة ، الكتاب ٥٣.

فهو أمين على الأموال، وأمين على الأوقات، ويمكن الاستفادة من أمير المؤمنين عليه السلام حين قال:

«إن الله تبارك وتعالى يحب المحترف الأمين»[1]، إن الأمانة لا تقتصر على المال، بل تشمل كل أنواع الحقوق، وتهتم بجميع الشؤون بما يشمل الدماء والأموال والأعراض والأوقات.

فيجب على كل عامل، سواء كان عاملاً أو مسؤولاً أو إدارياً أن يقدر أوقات الآخرين ويحترمها. ولا يحصل هذا إلاّ بتنظيم البرامج العملية وتوزيع ساعات أداء الوظائف الفردية والاجتماعية.

والنقطة التي ينبغي الالتفات إليها في بحثنا هذا حول النظام هي أن رعاية النظام وتعيين الرئيس وما فوقه ليست سبباً للإمتياز والعلو. بل أن النظام يهدف إلى تحسين الوصول إلى الهدف وتقليل العوائق والموانع. فإذا كان قانون التنظيم يوجب تعيين أفراد في عمل معين، وغيرهم ممن لديهم اطلاع على عمل آخر فيه، فليس هذا بسبب العلو والتفاضل. ففي الاسلام العامل الوحيد للتمايز والتفاضل هو الصلاح والنزاهة وعدم التعالي والتكبر.

فالإسلام يعتبر أن الأفضل هو الذي لا يعتبر نفسه أفضل (رغم كماله) ولا يطلب العلو والرفعة لنفسه. أما الذي يبحث عن الرئاسة ويحدث نفسه بها فهو أسير النفس الإمارة، ولن يحصل على الفضيلة أبداً.

فعلى الجميع أن يكرموا الصالحين، وفي تحصيلهم للتعاليم الأخلاقية، أن يعتبروهم أسوة وقدوة، ويروا في سيرتهم المفيدة طريقاً إلهياً مستقيماً عليهم أن يقصدوه. ولكن هذا المعنى مغاير لتنظيم العمل على طريقة توزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات.

وملخص الكلام، أن التنظيم عبارة عن توزيع الأعمال وترتيب الأمور وهو لا يعني إعطاء الامتيازات والتفضيل بين الأشخاص،

---

(١) من لا يحضره الفقيه، ج ٣ رقم ٣٥٨٠ .

ولهذا نجد أن أمير المؤمنين عليه السلام في نفس الوقت الذي يبين لمالك الاشتر كيفية تنظيم طبقات الناس وتعيين الوظائف المناسبة لهم وتحقيق الانسجام والتعاون فيما بينهم، يعلمه أنه لا ينبغي أبداً المساواة بين الحسن والقبيح، فإن كل مسيء مهما كان (ومن أية طبقة) ذليل ووضيع، والمحسن شريف وفاضل:

«ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، والزم كلا منهم ما ألزم نفسه»[1].

فإذا لم يكرم المحسن، فإن غيره لن يرغب في الإحسان والتقوى، وفي المقابل أيضاً إذا لم يعاقب المسيء، فإن غيره سوف يتجرأ على الإساءة.

وهكذا فإن منصب أي عامل ليس سبب علوه، ومهمته ليست سبباً لمباهاته وتفاخره. لأن هذه المناصب ليست جزءاً من حقائق عالم التكوين، بل هي من الأمور الاعتبارية والوضعية جعلت على أساس تنظيم شؤون المجتمع. فعلى كل مسؤول أن يلتفت دائماً إلى هذه المسألة الإخلاقية، ولا يغفل في لحظات المحاسبة عن التمييز بين التنظيم والتفضيل، والانتظام والامتياز.

فتنظيم الأمور من أهم عوامل بقاء النظام والجهاز الحكومي، وهو ما يحصل إذا تم التمييز بين المهام والمقامات، وأعطي كل فرد خبير وأمين موقعه المناسب فيما يرتبط بعلمه وتخصصه.

وعندما يكون الشخص مسؤولاً عن دائرة معينة من الأعمال عليه أن يكون على مستوى من التدبير والادارة بحيث لا يقع تحت تأثير ترغيب أو ترهيب الآخرين، وفي سبيل الوصول إلى الأهداف الادارية الصحيحة لا ينحرف نتيجة أي تطميع أو تهديد.

(١) نهج البلاغة ، الكتاب ٥٣.

يقول أمير المؤمنين عليه السلام في هذا المجال:

«واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأساً منهم لا يقهره كبيرها ولا يتشتت عليه كثيرها»[1].

وشرحه: أن على الوالي أن يجعل على كل دائرة أو وحدة مسؤولاً يمتلك هذه الصفات: أن لا يرى الأعمال الكبرى كبيرة عليه فتقهره وتحيّره، ولا تسلبه القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الصائبة والتوكل على الله سبحانه. وإذا هجمت عليه الأعمال الكثيرة والحوادث المتلاحقة لا يفقد توجهه السياسي، ولا تتزلزل إدارته وحركته. فالاضطراب والحيرة من أسوأ آفات اتخاذ القرار والابداع.

فإذا فقد مسؤول مؤسسة ما القدرة على العزم والإدارة على أثر الضياع والحيرة، فإن عرى المؤسسة تتفكك. وكما أن كل مدير ينبغي أن يتمتع بالقدرة الادارية الكافية، فعلى العاملين والاداريين معه أن يتحلوا بهذه الصفة أيضاً.

وفي الختام لا بد من ذكر هذا الأصل الإخلاقي وهو أن المسؤولين والعاملين لو أدركوا تماماً أن جميع المناصب ليست إلا أمانة وهي ليست فخراً، وأن زوالها ليس ضعفاً - لأن للفضيلة والرذيلة معايير أخرى - فإنهم لن يقعوا تحت تأثير أي تهديد أو ترغيب.

(أخلاق العاملين في الحكومة الاسلامية، ترجمة المؤلف)

---

(١) نهج البلاغة ، الكتاب ٥٣.



ملحق (٣)
مراجعة اداء الاقسام

ان ما يجري من أعمال داخل المراقبة المالية يتجلى بكامل وضوحه في اجتماعات المراجعة الشهرية والفصليّة. هنا مثلاً نلقي نظرة على الجهة التي لا تقاس بالكميات من منظومات شركة ماتسوشيتا وندرك ماهية اسلوبها.

في نهاية كل شهر يُحول كل قسم مجموعة المعلومات التي توافرت لديه خلال الشهر عن ادائه الاجمالي الى نائب الرئيس المختص بالشؤون المالية، مرفقةً بالتفسيرات لأسباب اي انحراف عن المخطط العملاني الموضوع لستة أشهر. وتأتي الخطوة الثانية حيث يقضي مدير القسم وفريق العمل التابع له بضعة ايام في المقرّ العام يراجعون مع مسؤوليه كل نفذة على حدة وبكل عناية وتدقيق. وعندما يجتمع كبار المسؤولين في الادارة العامة مع كل فريق القسم تُعاد دراسة الخطط من جديد، انما في جو اكثر ودية.

ان المعيار الرئيسي للكفاية الادارية المفروض على الاقسام هو قدرة كل منها على الالتزام بالخطة المرسومة، وزيادة المبيعات وحصة القسم في سوق تصريف السلع التي ينتجها وتحصيل ما له من ديون خارجية ودورة الجردة. ومعروف عن ادارة ماتسوشيتا ان تقييماتها تعتمد على الاداء في فترة طويلة. فاذا كانت الاحوال سيئة يحتمل ان تطرح الادارة العليا اسئلة دقيقة وملحة. ولكن المهم في نظرنا ان تكون باذلاً اقصى جهدك وان يضاهي عملك في السوق عمل ايٍّ من نظرائك في سوق سلعتك. ولكن ماتسوشيتا لا تعتمد مراعاة شعور احد. فالرئيس يتحدث بصراحة لا لبسَ فيها عن «نقل الموظفين غير

الكفوئين الى مراكز اخرى حيث يمكن توظيف مهاراتهم في مجالات اكثر جدوى حسب الظروف». ويلجأ الرئيس الى هذالعلاج مرات تكفي ليعرف الجميع ما يرمي اليه. ومدراء الاقسام الذين لا يحسنون الاداء لا يعمرون طويلاً في مراكزهم.

ويلتقي مدراء الاقسام في اجتماعات الانداد التي تعقد مرة كل ثلاثة اشهر حيث يشتركون جميعاً في عرض المعلومات عن اداء اقسامهم. وتصنف الاقسام في اربع فئات (أ) و (ب) و (ج) و (د). فالأقسام في فئة (أ)- اي المتميزة - تدلي بمعلوماتها في بداية الاجتماع والاقسام من فئة (د) تأتي في المؤخرة. لنستمع الى رأي احد الذين يحضرون تلك الاجتماعات يوضح فلسفتها:

> «ليس ثمة حاجة للتشهير بالناس علناً. فمركز قسمك في ترتيب الفئات وما اذا كانت تتحرك صعوداً او هبوطاً على سلم الترتيب هو بحد ذاته من الدوافع القوية. ولا تجري في الاجتماعات توبيخات او تعنيفات علنية لشخص او لقسم، ولا يوضع احد او قسم في موضع الاحراج امام الآخرين ولكن القسم الذي كان اداؤه ضعيفاً خلال الاشهر الثلاثة يخرج من الاجتماع مصمماً على الا يكون في مثل ذلك الموقف المحرج ثانية».

بحثنا مطولاً بمختلف المنظومات المالية والتخطيطية. وثمة منظومة هامة في ماتسوشيتا تستدعي هي الاخرى الاهتمام وهي شبكة مبيعاتها الواسعة. ولعل ماتسوشيتا من اشهر الشركات اليابانية من حيث شبكة التوزيع الحصرية لبضائعها في مجال التسويق بالمفرق. وفي عملية التوزيع هذه تتعاطى الشركة مع ثلاثة انواع من مؤسسات المبيع بالمفرق: الاول هو المؤسسات التي تملكها ماتسوشيتا كلياً او جزئياً، والثاني هو المؤسسات الخاصة التي لا تتعاطى الا بمنتجات ماتسوشيتا، والثالث هو المؤسسات التي تتعاطى سلعاً

منافسة وسلعاً من صنع ماتسوشيتا نفسها. وعلى سبيل المقارنة فان لدى ماتسوشيتا ٢١ الف مركز حصري لمنتجاتها في اليابان مقابل ١,٠٠٠ مركز لشركة سوني.

تجري مراقبة جيش البائعين ومدراء المبيعات في الشركة بواسطة قوائم الترقّب ولوائح الاحصاءات بشكل يشبه بدقته دقة الاسس الاحصائية المستعملة في مصنع الانتاج. فهي، مثل شركة بروكتور آند غامبل IBM Proctor & Gamble لديها سلسلة من النوادي لزبائنها تبقى بواسطتهم على صلة دائمة بحاجات الذين يستعملون مُنتجاتها وتطلب اليهم تزويدها بأفكارهم وارائهم لتحسين منتجاتها. وهي لا تترك حجراً الا وتقلبه في سعيها لبلوغ الاسواق. وتساند الشركة منظومة المبيعات بميزانية للدعاية والاعلان قدرها مئة مليون دولار سنوياً وهي اكبر ميزانية للاعلان تخصصها اي شركة في اليابان.

على ان اهم وجهة من وجهات «نظام» ماتشوسيتا للمبيعات الاهتمام الحماسي الذي توليه الشركة للزبون شخصياً. فمن اقوال السيد ماتسوشيتا نفسه في هذا الصدد:

> «ان رسالتنا الاجتماعية كأصحاب صناعة لا تتحقق الا عندما تصل منتجاتنا الى الزبون ويستعملها ويكون راضياً عنها... وبالتالي فانه لمن الحيوي لأي شركة الحصول بأسرع ما يمكن على المعلومات عما يريده الزبون. وعلينا اذاً أن نقيس حاجة الزبون (التعرف الى حاجاته) يومياً».

وباستطاعة بائعي منتجات ماتسوشيتا سرد المعلومات الاحصائية عن حصة مبيعاتهم في السوق وحصّة مبيعات منافسيهم بالسهولة نفسها الذي يستطيع فيها البائع المتجول الاميركي ان يسرد نتائج اصابات كل فريق من فرق كرة القدم صباح كل يوم اثنين. ويتوقع ماتسوشيتا من كبار مدراء الشركة ان يقوموا بزيارات شخصية بين حين وآخر لمراكز البيع بالمفرق.

ولعل ما يراه الاميركيون صفة مميَّزة لتنظيم ماتسوشيتا وما فيها من منظومات للاشراف على المبيعات والانتاج والتمويل، هو ان الذين يعملون في الشركة لا يعتبرون ذلك استبداداً. ولنستمع الى هذا النموذج من اقوال البعض من مدراء الاقسام في الشركة:

مدير عام قسم الراديو أشار الى انه:

«لدينا بعض الانظمة في الشركة، ولكنني جعلتها جزءاً من عملنا الداخلي الى حد تكاد لم تعد معه حاجة تذكر. فقلما يعيد المكتب الرئيسي النظر في برامجنا الادارية. ولسنا نشعر من ناحية اخرى بأن علينا دائماً الحصول على الموافقة لما نفعله هنا. بالطبع ثمة مناسبات نطلب فيها المشورة إذ نقول للادارة اننا وضعنا هنا تصاميم سلعة صفاتها كذا وكذا. فهل ترون ذلك معقولاً؟ ومنذ مدة اقترح الرئيس ان نصمم جهاز راديو ليباع بألفي ين (اي ستة دولارات) مؤكداً انه اذا ما فعلنا ذلك فسيشتري هو منا مئة الف قطعة. ومضت على ذلك سنتان او ثلاث ولم نفعل شيئاً بذلك الخصوص. ولكننا عندما نفذنا التصميم بعنا من ذلك الجهاز اكثر من مليون قطعة. وفي بعض الحالات تأتينا الاقتراحات من فوق حتى ولو لم نكن قد طلبنا شيئاً.. ولكننا نتبادل الاراء بحرية وصراحة بصرف النظر عن العلاقات التراتبية».

مدير قسم الطباخات الكهربائية قال:

«كثيراً ما أذهب للتحدث الى مدراء التمويل والمبيعات وشؤون الموظفين بناء على موعد نحدده قبل يوم او اثنين. يستمر لقاؤنا عادة زهاء نصف الساعة. اضافة الى ذلك نعقد شهرياً اجتماعاً للمدراء حيث نجتمع بالرئيس وبنوابه ايضاً. واثناء فترات الاستراحة وتناول القهوة نتبادل المعلومات والاراء مع الحاضرين».

ولا بد اخيراً من مقتطف قصير مع المدير العام لفرع التلفزيونات قال:

«في احد الأيام قال لنا الرئيس ماتسوشيتا انني سأتقاعد من جبهة العمليات وسأتحول الى مستشار. فاذا كان لأحدكم اي شيء يرغب في استشارتي فيه فلا تشعروا بأي حرج في طلب مقابلتي. كنت أنا ثالث او رابع زائريه. وبعد ان استمع باصغاء لكل ما قلته، انتقد كراريسنا الاعلامية واعلاناتنا على شاشات التلفزيون. وقال لي «عليك ان تتحدث اكثر مع مجموعة الفريق ولكن لا تنسى بأنك صاحب القرار الأخير».

الملفت للنظر في هذه المقتطفات هو انها تعكس ان مدراء الاقسام هم في الواقع رجال اعمال يتمتعون بمقدار كبير من الاستقلالية الذاتية. ويدركون ايضاً ان في المؤسسة مسؤولين آخرين، ولكن مع ذلك لا يصدر عنهم ما ينمّ عن اضطهاد او تدخل في شؤونهم. وقد يتوقع المرء من جرّاء ذلك ان يشعر المسؤولون في المكتب الرئيسي والمسؤولون التنفيذيون بأنهم ذوو نفوذ محدود. ولكن يبدو ان ذلك ليس صحيحاً. ولكن الظاهر هو ان هؤلاء الاشخاص يمارسون نفوذهم ويحافظون في الوقت نفسه على استقلالية الاقسام. فهل في ذلك ضرب من ضروب السحر؟ من المؤكد ان طاقة ماتسوشيتا على الابقاء على هذا التناقض لا تُفهم بمجرد تفحص بنيتها ومنظوماتها وحدهما. من هنا علينا ان ننظر في قطعتين هامتين أخريين في الاحجية وهما اسلوب السيد ماتسوشيتا ومفهومه وفلسفته التنظيميين.

الاسلوب

يتميز سلوب السيد كونوسوكي ماتسوشيتا الشخصي بعدة ثوابت واضحة اوبها مقاربته لكل المشاكل بنظرة «وضع اليد» اي الاشراف

المباشر على كل شيء. وتمشياً مع رغبته في غرس روح الاقدام التجاري، في نفوس مسؤولي الشركة، وضع ماتسوشيتا بالاشتراك مع ظلّه تاكاهاشي اسلوباً للادارة يشبه في الكثير من الاعتبارات اسلوب ادارة المصالح الصغيرة. فلدى هذين الرجلين فَهمٌ للمعلومات، وباستطاعة كل منهما حتى اليوم الانكباب ساعات طويلة على دراسة التقارير ومراجعة اعمدة طويلة من الارقام واستخراج المهم منها بشكل يكاد يكون غرائزياً.

وكلاهما مشهور بمكالمة المسؤولين التنفيذيين بالهاتف اينما كانوا وسواءً كان الوقت نهاراً ام ليلا. ومن المستغرب ألاَّ يكلّم الرئيس وجاهة او هاتفياً رئيس كل قسم مرة كل يوم او يومين. ولا غرو اذاً في ان يضع هؤلاء المدراء الكبار اصبعاً على بعض القطاعات الهامة في السوق او ان يُلفتوا النظر الى امكانات في الاسواق كانت خافية على الشركة. ويبدي الرجلان مقاربة لموضوع الادارة تشمل الوصول الى المصنع والى السوق والى المستهلك نفسه. فكبار المسؤولين في الشركة مشهورون بأنهم لا يقضون وقتاً طويلاً داخل مكاتبهم، ذلك ان الشركة تشدد على أهمية قضائهم فترات طويلة في الاسواق.

وربما أثار بحثنا في اسلوب ماتسوشيتا اعتباره من قبل بعض القراء على انه مغاير كثيراً لما يوصف به المسؤولون في الشركات اليابانية من انهم يجلسون بهدوء ووقار يراقبون الساعة من فوق. هذا لا يعني ان ذلك الوصف لا ينطبق كلياً على ماتسوشيتا، ولكنه وصف غير دقيق جزئياً. صحيح ان القائد الياباني «المثالي» يجلس بثبات ووقار متعالياً عن الضجيج والشجار، بينما «المثالي» الاميركي اصغر سناً وكثير الحركة يذهب بنفسه لاقتناص الاعمال. اما اسلوب ماتسوشيتا فهو مزيج من الاثنين معاً. فقد قال مرة:

«عندما يكون لديك مئة موظف تكون انت في المقدمة

وسيتبعونك حتى لو صحت بهم موبخاً او حتى لو ضربتهم.

اما اذا ما تضخم العدد الى الالف فلا تعود المقدمة مكاناً

لك بل ينبغي لك ان تكون في الوسط. وعندما تتوسع المؤسسة اكثر لتشمل عشرة آلاف موظف تنتقل انت الى المؤخرة شاكراً وخاشعاً».

مر معنا سابقاً ان السيد ماتسوشيتا رفع يده عن الادارة الى حد بعيد خلال الستينات والسبعينات باعتبار انه كان يسعى لاعداد الجيل القيادي الجديد. ولما برزت الازمة آنذاك عاد الى صميم المعركة بعزم. اما السيد تاكاهاشي، وهو اصغر من السيد ماتسوشيتا بعشر سنوات، فلا يزال حلاّل المشاكل الاول في الشركة. وعلى الرغم من انه مستشار تجاري في الشركة تراه ينجرّ الى وسط المعمعة عندما يواجه اي قسم من اقسام الشركة صعوبات كبرى - فيطرح الأسئلة المحرجة ويضع اصبعه على الجرح مباشرة. وقال احد مدراء الاقسام في الشركة:

«ان التوجه الغريب في مداخلات الادارة العليا هذه هو انها لا تبدو مطلقاً على انها نوع من المحاكمة لانك تشعر بأن الادارة العليا انما تتدخل على هذا النحو لتدريبك ولتقوية كفاءتك بحيث تكون جاهزاً لتحمل المسؤولية بعد ان يغيبهم الزمن. ان احد مبادىء السيد ماتسوشيتا الاساسية هو «تنمية الصفات التفوقية في الرجال العاديين». كما ان هذا الهدف الدفين ينفذ الى الاهداف البشرية وعبرها خلال اجتماعات حل المشاكل التي قد تبدو من منظار آخر على انه يقصد منها ببرودة أعصاب ان تكون مؤلمة في قسوتها».

ويدرك ماتسوشيتا تماماً ان تصرف المدير يشكل قدوة قوية المفعول من اعلى المراتب الى اوضعها، اذ بها يُعلِمهم فعلاً لا قولاً بما يريد. ولقد كان مفتاح نجاح السيد ماتسوشيتا قدرته على الوصول الى موظف من الدرجة السابقة ليخلق فيه الدوافع ويجعله يتخذ القرارات بنشاط ضمن خط غايات الشركة واهدافها. وللاسلوب في

هذا المجال اهميته الجوهرية . ولا تتلكأ الشركة عن سرد حكايات الحرب التجارية التي بها تضرب المثل عن القيم التي تتسم بها. فهناك حكاية دخول الشركة ازمة المراوح الكهربائية التي حصلت في العام ١٩٦٤ فألغت مرحلتين من مراحل عملية التوزيع ووفّرت بذلك من المال ما سمح لها بإعادة رديات نقدية لتجّار المبيع بالمفرق لاعادة بضاعتها الى السوق. وهناك قصة الركود الذي حل ١٩٧٠ وعالجها تاكاهاشي بان فصل بعض العمال من عملهم في المصنع وجعلهم بائعين يتنقلون من بيت الى بيت يعرضون البضائع للبيع لتخفيض ما تكدس من بضائع في عنابر الشركة ولتخفيض النفقات. ففي هاتين القصتين والكثير غيرهما مفهوم واحد ووحيد: ان ادارة ماتسوشيتا تتحلّى بالعناد المدروس وبالعملية وبالنشاط. قال احد المسؤولين التنفيذيين في الشركة:

> «في جوهر اسلوبنا ان نتوجه الى المشكلة مباشرة ونحلها. ويجب ان تبقى المشكلة محصورة في الاطار الذي حصلت فيه. وحضارتنا الماتسوشيتية تدعم بقوة المسؤول التنفيذي الذي يتخذ المبادرة. فالادارة العامة تساند هذه الطريقة بقوة. وقدوتهم نموذج للطريقة التي ينبغي ان يفكر بها يومياً مدير القسم. فشركتنا ليست الشركة التي تنزل فيها العلاجات من أعلى».

ومن الصفات الاخرى التي يتّصف بها اسلوب شركتنا مواجهة المشاكل بالطرق العملية. وخلافاً للنمطية اليابانية، ثمة الكثير من التنافس والخلافات المخبأة في ماتسوشيتا، وخصوصاً بعض الاقسام (كقسمي الراديو والمسجلات) اللذين يتنافسان لتطوير سلع متقاربة تطغى احداهما على الاخرى. وتشهد لجنة صندوق الرسملة الكثير من سوء التفاهم بين الاقسام عندما تطلب الاقسام إمدادها بالمال لتمويل انتاج مثل هذه السلع. هنا نشاهد ايضاً مزيجاً رفيعاً مما يمكن وصفه بالمعالجات الغربية والشرقيّة. ولما كان كل من ماتسوشيتا

وتكاهاشي مباشراً في معالجته للامور فقد تسريت طريقتهما هذه الى حضارة الشركة. ومع ذلك فالمناقشات وان كانت حادة ومركزة لا تثير الا قليلاً من الخلافات الشخصية. واحتار المسؤولون التنفيذيون في امرهم عندما وجه السيد ماتسوشيتا سؤالاً عن «قيام خلافات مع اقسام اخرى». وفسَّر احد المدراء ذلك بقوله:

> «اننا نختلف كما يختلف زوجان وهما في زواج سعيد (او مثلما يختلف شريكان في العمل وهما على علاقة وثيقة ببعضهما البعض قائمة بينهما منذ سنوات عديدة). اننا نختلف دون ان نتخاصم. ومنطلقنا الصامت هو ان على الناس تقديم تنازلات نعتبر ان من خلالها سيسعى جميع الفرقاء لضم مجهوداتهم بعضها إلى بعض بدلاً من ان يتباعدوا».

واضفى مدير احدى المجموعات المزيد من الايضاح بقوله:

> «كثيراً ما أتدخل عندما يتنافس قسمان على صنع السلعة نفسها. واستمع الى الفريقين وغالباً ما تؤيد الوقائع فريقا مقابل فريق. ونحاول جميعاً وضع كل هذه الوقائع أمامنا على الطاولة وندع المنطق يتكلم. ونكتسب بهذه الطريقة ما نسميه: «الوقت اللازم للقبول». بهذا اعني ان الناس يحتاجون الى الوقت ليعتادوا على طرق جديدة في التفكير بالأشياء. لا شك في اننا نضغط ولكننا نحاول دائما إعطاء الناس الوقت الكافي ليقتنعوا كل بطريقته».

«الوقت اللازم للقبول» علاج قوي مضاد للخلافات في المؤسسات اليابانية. وكثيراً ما تكون الاشياء التي يؤمن بها الفرد أثمن من ممتلكاته المادية. فكم من الناس يقضون نحبهم في سبيل معتقداتهم مثلما يقضونها دفاعاً عن ممتلكاتهم الهامة. والمعتقدات الاقل اهمية تذهب بالمرء الى اعماق ماضيه كما وتحمله الى أبعاد مستقبله.

وعندما تبرز الى الوجود أفكار او وقائع جديدة، ومهما كانت قادرة على فرض نفسها، فالشعور يبقى بأن الناس بحاجة الى بعض الوقت للتخلي تدريجياً عن قديمهم قبل قبولهم بالجديد. بالرغم من الضغوط وكثافتها فطريقة ماتسوشيتا في التعاطي مع الاعمال تنطوي على «الوقت اللازم».

وحسب قول المدير العام لمصلحة هندسة الانتاج «علينا ان نخلق المناخ المناسب لاعداد الناس لتقبل التقنية الجديدة. فليس بامكانك حمل الناس قسراً على القبول بافكارك. اننا نحاول بشتى الوسائل تعريضهم تدريجياً واكتساب قبولهم لها. وتتطابق هذه الملاحظات تطابقاً وثيقاً مع عبارة قالها الرئيس ماتسوشيتا: «قلما تكون اجتماعاتي مع مديري الشركة رسمية. فاننا نتباحث في جو حميم. والعنصر الجوهري هو استقلاليتهم، وعليه ومهما كانت اسئلتي حادة وواضحة المضامين فانني أتحاشى إصدار الاوامر. علينا احترام كرامات الافراد وتقاليد شركاتهم».

كتاب «فن الادارة اليابانية» - دار الحمراء

فهرس المصادر

المصادر الاساسية التي تم الاعتماد عليها في هذا الكتاب:

١ ـ كراس التدريب الاداري الصادر عن المؤسسة العربية للتنمية الادارية التابعة للجامعة العربية.

2 - Management, Mcgraw Hill.

3 - The Personnel Planning Guide, David Bangs.

ملاحظات عامة

- تم اقتباس بعض النصوص من الكتب المذكورة مع بعض التعديلات لتناسب أهداف الكتاب.
- عهد الامام هو العهد الذي كتبه أمير المؤمنين عليه السلام لمالك الاشتر حين ولاه على مصر، وهو مأخوذ من نهج البلاغة للشريف الرضي.
- يمثل حرف ت رمز التمارين التطبيقية في الكتاب.
- معظم النصوص عبارة عن دروس نظرية لا يحتاج القارىء فيها إلى الشرح، ولكن يفضل اعتماد طريقة المناقشة الصفية لتحصيل المزيد من الفائدة.